



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Modelo de gestión para gobiernos regionales con
enfoque a gerencia para resultados**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración
con Mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Héctor Fernando PISCOYA VERA

ASESOR

Alejandro NARVÁEZ LICERAS

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Piscocya, H. (2017). *Modelo de gestión para gobiernos regionales con enfoque a gerencia para resultados*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

502

209

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 009-UPG-FCA-2017 PARA

OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN



En la Ciudad Universitaria, a los veintitún días del mes de abril del año dos mil diecisiete, siendo las 11:00 horas, en el aula 402 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS**, e integrado por los miembros: **DR. ALEJANDRO NARVÁEZ LICERAS (Asesor)**, **MG. ÍTALO JESÚS ORIHUELA ORÉ (Miembro)**, **DR. JOSÉ PASTOR RODRÍGUEZ ARROYO (Miembro)** y **MG. AMADOR GROVER MEJÍA OSORIO (Miembro)**; el postulante al Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **HÉCTOR FERNANDO PISCOYA VERA**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"MODELO DE GESTIÓN PARA GOBIERNOS REGIONALES CON ENFOQUE A GERENCIA PARA RESULTADOS"** con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61º** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

APROBADO (16) Bueno

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, a don **HÉCTOR FERNANDO PISCOYA VERA**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 12:30 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS
PRESIDENTE


DR. ALEJANDRO NARVÁEZ LICERAS
ASESOR


DR. JOSÉ PASTOR RODRÍGUEZ ARROYO
MIEMBRO


MG. AMADOR GROVER MEJÍA OSORIO
MIEMBRO


MG. ÍTALO JESÚS ORIHUELA ORÉ
MIEMBRO

AGRADECIMIENTO

*Agradecemos al Gobierno Regional de
Tumbes por prestar las condiciones
necesarias para la recolección de
información y la disponibilidad para
introducir las mejoras propuestas en la
implementación del Modelo de Gestión para
Resultados.*

RESUMEN

La descentralización es un proceso político técnico, orientado a alcanzar un buen gobierno, efectivo, eficiente y al servicio de la ciudadanía. Los Gobiernos Regionales constituyen un componente esencial de este proceso, cuya finalidad es fomentar el desarrollo integral sostenible, promover la inversión pública y privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de derechos y la igualdad de oportunidades de la población, promoviendo la participación ciudadana. Desde su inicio, hasta la fecha, los Gobiernos Regionales del Perú afrontan una serie de problemas organizacionales y de gestión que dificultan el cumplimiento de esta finalidad. En este contexto la presente investigación tiene por objetivo diseñar un Modelo de Gestión con Enfoque a Gerencia para Resultados, tomando como referencia los Modelos Internacionales de Calidad y orientado a satisfacer las expectativas y necesidades de los ciudadanos en la prestación de los servicios que proporcionan los Gobiernos Regionales en el Perú.

ABSTRACT

Decentralization is a political-technical process, aiming to achieve a good, efficient and effective government addressed to the citizens. Regional Governments are important of this process This goal is to promote an integral sostenible development, encourage public and private investment as well as the employment rate. In addition, this also should guarantee equality opportunities and full access to rights by encouraging citizen participation. Since its inception, Regional Governments have faced several organizational and management issues that have prevented it from achieving their objectives. In this context, the present investigation has the objective of designing a Management model focussed on results taking as example International Quality Management. This management will satisfy citizen expectations and needs in the provision of services by Regional Governments.

PALABRAS CLAVE:

Gobierno Regional
Modelo de Gestión
Calidad
Procesos
Gestión para Resultados

KEY WORDS:

Regional Government
Management Model
Quality
Process
Management by Results

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	14
1.2	FORMULACION DEL PROBLEMA	16
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.3.1	Objetivo General	17
1.3.2	Objetivo Específico	17
1.4	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.5	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION	19
1.5.1	Geográfica	19
1.5.2	Temporal	24
1.5.3	Normativa	24

CAPITULO II: MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA

2.1	ANTECEDENTES	29
2.2	MARCO TEORICO DE LA CALIDAD	39
2.2.1	Gestión de la Calidad	40
2.2.2	Calidad Total	40
2.2.3	Norma ISO 9000	40
2.3	ENFOQUE POR PROCESOS	43
2.3.1	Gestión por Procesos	44
2.3.2	La Mejora Continua de Procesos	45
2.3.3	Factores de Éxito de la Gestión por Procesos	46
2.3.4	Ventajas del Enfoque por Procesos	47
2.4	MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	48
2.4.1	Modelo de Excelencia Premio Deming	50
2.4.1.1	Estructura y Criterios	50

2.4.1.2	Proceso de Evaluación	51
2.4.1.3	Beneficios de la Aplicación	51
2.4.2	Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige	54
2.4.2.1	Estructura y Criterios	55
2.4.2.2	Proceso de Evaluación	58
2.4.2.3	Beneficios de la Aplicación	59
2.4.3	Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad EFQM	59
2.4.3.1	Estructura y Criterios	60
2.4.3.2	Proceso de Evaluación	62
2.4.3.3	Beneficios de la Aplicación	63
2.4.4	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	63
2.4.4.1	Estructura y Criterios	64
2.4.4.2	Proceso de Evaluación	64
2.4.4.3	Beneficios de la Aplicación	65
2.4.5	Análisis Comparativos de los Modelos de Excelencia de Calidad	66
2.5	MODELOS DE CALIDAD EN LATINOAMERICA	73
2.5.1	Calidad en México: Modelo Nacional para la Competitividad	73
2.5.2	Chile: Modelo Chileno de Gestión de Excelencia	74
2.5.3	Argentina: Modelo para una Gestión de Excelencia	74
2.6	GESTIÓN PARA RESULTADOS	75
2.6.1	La Gestión Pública y la Gestión para Resultados GpR	76
2.6.2	Monitoreo y Evaluación de la Gestión para Resultados	77
2.6.3	Enfoque Sistémico para la creación de Valor Público	78
2.7	MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	79

CAPITULO III: METODOLOGÍA, SELECCIÓN DE MUESTRA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	89
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	90
3.3	FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS	90

3.3.1	Operacionalización de Variables	91
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS	99
3.4.1	Población y Censo	100
3.5	CONSTRUCCIÓN DEL MODELO	102
3.6	CONFIGURACION DEL MODELO	105
3.7	SELECCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD	105
3.8	NORMATIVIDAD RELACIONADA A LOS GOBIERNOS REGIONALES	108
3.9	CRITERIOS DEL MODELO BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE LAS COMPETENCIAS DE LOS GOBIERNOS REGIONALES	115
3.9.1	Competencias de los Gobiernos Regionales	115
3.9.2	Funciones de los Gobiernos Regionales	119
3.9.3	Organización de los Gobiernos Regionales	122
3.9.4	Definición de los Criterios del Modelo por el principio de las Competencias	123
3.10	CRITERIOS DEL MODELO BASADO EN LAS NECESIDADES O DEMANDAS DE LOS CIUDADANOS	125
3.11	VALOR PÚBLICO	135
3.12	CONFIGURACIÓN FINAL DEL MODELO DE GESTION PARA RESULTADOS EN LOS GOBIERNOS REGIONALES	135
3.13	PROCEDIMIENTOS DE COMPROBACIÓN Y TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACIÓN	136
3.14	ASPECTOS ETICOS	137

CAPITULO IV: CONFIGURACIÓN DEL MODELO

4.1	PRINCIPIOS DE CALIDAD DEL GOBIERNO REGIONAL	138
4.1.1	Gestión Orientada a la Satisfacción del Cliente Ciudadano	139
4.1.2	Alinear la Planeación, Programa, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación	139
4.1.3	Desarrollar e Implementar procesos flexibles y de fácil medición	139
4.1.4	Orientación hacia la Obtención de Resultados y la Creación de Valor	140
4.1.5	Aprendizaje Personal y Organizacional	140
4.1.6	Perspectiva de Sistemas que hace énfasis en los Resultados	140

4.2	VALOR DE CALIDAD	141
4.2.1	Liderazgo Participativo	141
4.2.2	Vocación de Servicio	142
4.2.3	Trabajo en Equipo	142
4.2.4	Orden y Disciplina	142
4.2.5	Reconocimiento	142
4.3	MARCO GENERAL DEL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS	142
4.3.1	Elementos del Modelo de Gestión para Resultados	143
4.3.2	Estructura de Criterios	144
4.4	CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO	145
4.4.1	Definición de los Criterios y Subcriterios del Modelo	146

CAPITULO V: RECOLECCION DE DATOS, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y EVALUACIÓN DEL MODELO

5.1	DESCRIPCION DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	161
5.2	CRITERIOS DE PUNTUACIÓN	162
5.3	NIVEL DE MADUREZ DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE CALIDAD ORIENTADO A RESULTADOS	163
5.4	RECOLECCIÓN DE DATOS	167
5.5	DIRECTRICES DE IMPLANTACIÓN	184
5.6	EJES RECTORES DEL MODELO	185
5.7	PRINCIPIOS DE CALIDAD DEL GOBIERNO REGIONAL	187
5.8	CARACTERISTICAS CLAVE DEL MODELO DE EXCELENCIA	188
5.8.1	El Modelo ésta orientado a Resultados	188
5.8.2	El Modelo es no Prescriptivo pero Adaptable	189
5.8.3	El Modelo apoya una perspectiva de Sistema para mantener el alineamiento de objetivos	190
5.8.4	El Modelo propugna el Diagnóstico basado en Objetivos	191
5.9	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL MODELO	192
5.10	RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES	196

CAPITULO VI: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES DE LA INVESTIGACION

6.1	CONCLUSIONES	198
6.1.1	Sobre el Diseño del Modelo de Gestión para Resultados aplicado a los GoRe	198
6.2	RECOMENDACIONES	199
6.2.1	En Relación a la Sensibilización de los Gobiernos Regionales	199
6.2.2	En Relación a la Estrategia de Implementación	199
6.2.3	En Relación a Prácticas que deben Adoptarse para una Implementación Exitosa	201
6.2.4	En Relación al Mantenimiento y Desarrollo del Modelo de Gestión para Resultados (GpR) en los GoRe	201
6.3	APORTES DE LA INVESTIGACION	202
	BIBLIOGRAFIA	204

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Datos Demográficos Regiones del Perú	19
Tabla 2:	Estándares Familia ISO 9000	41
Tabla 3:	Modelos de Gestión de Calidad	49
Tabla 4:	Herramientas de Evaluación del Modelo Deming Prize	51
Tabla 5:	Criterios y Subcriterios del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige	57
Tabla 6:	Comparativo de los Modelos EFQM e Iberoamericano	67
Tabla 7:	Comparativa de los Criterios en los que se basan los Modelos	68
Tabla 8:	Comparativa de los Subcriterios	69
Tabla 9:	Principios o Conceptos de los Modelos	71
Tabla 10:	Comparación entre las Normas ISO y el Modelo EFQM	72
Tabla 11:	Indicadores para la Variable Independiente	91
Tabla 12:	Indicadores para la Variable Dependiente	94
Tabla 13:	Matriz de Consistencia	95
Tabla 14:	Matriz de Operacionalización de Variables	98
Tabla 15:	Matriz FODA Gobierno Regional de Tumbes	99
Tabla 16:	Criterios considerados en los principales Modelos de Gestión	106
Tabla 17:	Criterios seleccionados para el Modelo de Gestión para Resultados	107
Tabla 18:	Criterios seleccionados de los Modelos Internacionales y Normatividad	109
Tabla 19:	Competencias de los Gobiernos Regionales	116
Tabla 20:	Funciones de los Gobiernos Regionales	121
Tabla 21:	Organización del Gobierno Regional	122
Tabla 22:	Definición de criterios por el principio de Competencias de los Gore	123
Tabla 23:	Necesidades de los Ciudadanos vs Criterios Seleccionados	125
Tabla 24:	Dimensiones priorizadas de un Gobierno Regional	128
Tabla 25:	Definición de las Dimensiones priorizadas de un Gobierno Regional	129
Tabla 26:	Dimensiones de los Gobiernos Regionales vs. Criterios Seleccionados	132

Tabla 27:	Definición de Criterios por el principio de necesidades de los Ciudadanos	134
Tabla 28:	Criterios Seleccionados para la configuración del Modelo de GpR	135
Tabla 29:	Criterios y Subcriterios del Modelo Propuesto	146
Tabla 30:	Estructura del Modelo de Gestión para los GoRe (GpR)	162
Tabla 31:	Escala de Calificación de cada pregunta del Cuestionario	162
Tabla 32:	Nivel de Madurez del desempeño de un SGC aplicado a la Evaluación del GoRe	163
Tabla 33:	Los Niveles de Madurez y Limites de Puntaje	165
Tabla 34:	Interpretación de Puntajes	166
Tabla 35:	Evaluación Inicial del Gobierno Regional de Tumbes de acuerdo a la escala de Calificación y Madurez del Modelo a Implementar	192
Tabla 36:	Indicadores de Implementación del Modelo de Gestión para Resultados en el Gobierno Regional	194

INDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Gobiernos Regionales del Perú	19
Figura 2:	Definición de Proceso	43
Figura 3:	Procesos en una Organización	44
Figura 4:	Etapas en la Gestión de un Proceso	45
Figura 5:	El Ciclo PDCA	46
Figura 6:	Evolución Histórica de la Gestión de la Calidad	49
Figura 7:	Modelo Premio Deming de Excelencia en la Gestión	50
Figura 8:	Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA) de Excelencia en la Gestión	55
Figura 9:	Proceso de Evaluación de las Organizaciones candidatas al MBNQA	58
Figura 10:	Modelo de Excelencia EFQM	60
Figura 11:	Esquema Lógico REDER	61
Figura 12:	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión FUNDIBEQ	64
Figura 13:	Elementos de la Gestión orientada a Resultados	77
Figura 14:	Enfoque Sistémico para la Creación de Valor Público	79
Figura 15:	Organigrama Gobierno Regional de Tumbes	101
Figura 16:	Metodología de Generación de Valor Público en los Gobiernos Regionales	103
Figura 17:	Flujograma de configuración del Modelo	104
Figura 18:	Principios de la Gestión para Resultados	138
Figura 19:	Modelo de la Gestión para Resultados	143
Figura 20:	Sistema de Evaluación del Modelo de GpR	161

INTRODUCCION

En la última década, a nivel mundial, se han desarrollado e implementando una serie de modelos en el sector público con la finalidad de establecer una cultura de calidad en la gestión de los gobiernos regionales y locales, apoyados por el gobierno nacional.

Existe bibliografía con casos de éxito que se puede apreciar en diversos países de América del Sur y del Norte; sin embargo, no se ha realizado una sistematización académica de estas experiencias que permita su inmediata aplicación de acuerdo a la realidad local.

La justificación teórica de la presente investigación se basa, en que los Gobiernos Regionales no alcanzan el total de sus objetivos estratégicos definidos al inicio de su ejercicio anual. Además de afrontar una serie de problemas organizacionales y de gestión identificados en el diagnóstico, la demanda de servicios públicos de calidad exige a éstos el desempeño de una gestión eficaz, eficiente, transparente, que contribuya a la solución de los problemas de la comunidad. En este contexto, el objetivo general de la investigación fue diseñar un modelo de gestión, basado en modelos de calidad a nivel internacional, que permita definir una metodología orientada a resultados para mejorar la gestión administrativa de los Gobiernos Regionales del Perú.

Para la elaboración y ejecución de la presente investigación se utilizó como marco conceptual los modelos de excelencia internacional, con premios otorgados a la calidad, Malcolm Baldrige, European Foundation for Quality Management (EFQM), Iberoamericano y Deming; así como los modelos de gestión para resultados implementados en países latinoamericanos como Chile, Argentina y México. Se seleccionó un modelo que se adecua a la realidad de los Gobiernos Regionales en el Perú bajo dos principios; las competencias, que toma en cuenta las responsabilidades a cargo de los Gobiernos Regionales, asignadas dentro del marco normativo del proceso de descentralización (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y otras normas afines); y las necesidades o demandas de los ciudadanos, que presenta la situación de los aspectos organizacionales del Gobierno Regional para brindar un servicio de calidad.

La investigación aplicó metodología de recolección de información directa dentro de los Gobiernos Regionales, efectuándose la validación y pruebas del modelo en el Gobierno Regional de Tumbes, obteniendo una guía para la mejora e innovación permanente de la organización, constituyendo así un aporte trascendental en la implementación de

servicios y productos de calidad orientados hacia la creación de valor para los clientes y ciudadanos de la Región.

La investigación se presenta en seis capítulos, estructurados de la siguiente manera:

- El Primer Capítulo, corresponde al Planteamiento del problema, donde se realiza el análisis de los lineamientos generales que dan origen a la presente investigación.
- El Segundo Capítulo, corresponde al Marco Teórico, Conceptual y de Referencia, donde se revisa la literatura existente y se desarrollan los principales conceptos que nos permiten abordar el problema con racionalidad y lógica.
- El Tercer Capítulo, corresponde a la Metodología desarrollada, Selección de la muestra y Diseño de la Investigación, en este capítulo se presenta los alcances de la investigación, la formulación de la hipótesis, operacionalización de variables y matrices de competencias.
- El Cuarto Capítulo, denominado Configuración del Modelo, orientado a satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos en la prestación de los servicios que proporcionan los Gobiernos Regionales en el Perú.
- El Quinto Capítulo, denominado Recolección de Datos, Análisis de Resultados y Evaluación del Modelo, presenta los procedimientos de recolección de información, definición del cuestionario, la escala de puntuación de cada pregunta, la definición de cada nivel de la escala, el cálculo del puntaje final y la valoración cualitativa del puntaje alcanzado en términos de lo que actualmente se denomina “modelo de madurez”.
- El Sexto Capítulo, presenta los Aportes de la Investigación, Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Dentro del proceso de descentralización del estado Peruano en el año 2002, se crearon los Gobiernos Regionales en el Perú a través de la Ley N° 27867 denominada Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

Los Gobiernos Regionales en el Perú, son instituciones públicas encargadas de la administración de su Región, con autonomía política, económica y administrativa para los asuntos de su competencia en el marco de un Estado Unitario y Descentralizado, tienen por finalidad fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, en concordancia con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Son funciones específicas de los Gobiernos Regionales: Elaborar y aprobar normas que promuevan el desarrollo de la región, Promover y apoyar las actividades del sector privado nacional y extranjero, orientadas a impulsar el desarrollo de los recursos regionales, Controlar y Supervisar trabajos de todas las dependencias administrativas, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios.

Las competencias de los Gobiernos Regionales son:

1. Planificar el desarrollo de su región y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Formular y aprobar el Plan de Desarrollo Concertado con las municipalidades y la sociedad civil de su región.
3. Aprobar su organización interna y presupuesto de acuerdo a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto.
4. Promover y ejecutar las inversiones públicas regionales en proyectos de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos.

5. Diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias.
6. Promover la formación de empresas y corporaciones regionales.
7. Facilitar la apertura a los mercados internacionales para la agricultura, agroindustria, artesanía, actividad forestal y otros sectores productivos.
8. Desarrollar circuitos turísticos.
9. Concretar acuerdos con otras regiones fomentando el desarrollo económico, social y ambiental.
10. Administrar y adjudicar los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del Estado, con excepción de los terrenos municipales.
11. Organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre acciones de demarcación territorial en su jurisdicción.
12. Promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional.
13. Dictar normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad, proponiendo las iniciativas legislativas correspondientes.
14. Promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.

Desde su inicio y hasta la fecha, los Gobiernos Regionales afrontan una serie de problemas organizacionales y de gestión, apreciándose que su estructura orgánica muestra diferencias en relación a lo documentado en los instrumentos de gestión normados por ley como son el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro Analítico de Personal (CAP) y el real desempeño de sus funciones, visualizándose duplicidad de esfuerzos entre más de una gerencia u oficina. Se identifican también deficiencias en la coordinación; debido a la ausencia de una visión de procesos que permita definir claramente un objetivo común, estructure mejor el trabajo y muestre las interrelaciones necesarias para satisfacer los requerimientos del ciudadano.

Escasa cultura de Planeamiento, que se refleja en la discordancia entre el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) y Plan Estratégico Institucional (PEI) del Gobierno Regional y los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) de los diferentes Ministerios.

La carencia de un sistema integrado de planificación, hace que se formulen proyectos de inversión pública (PIP) basados en promesas electorales y no priorizando aquellos requeridos para lograr el desarrollo económico y social

sostenible de la región. Los perfiles de proyectos en la etapa de pre inversión en la mayoría de los casos presentan problemas técnicos que impactan en los presupuestos propuestos, observándose gran diferencia entre los montos referenciales del expediente técnico y los perfiles aprobados por la Oficina de Programación de Inversiones de la región y el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

La atención al ciudadano es deficiente, observándose engorrosos y largos procedimientos, el personal encargado de atención no ha sido preparado y capacitado para atender bajo una cultura de eficiencia y calidad.

La gestión de los Recursos Humanos, solo se limita a la emisión de planillas y a escasos esfuerzos de capacitación y asistencia social, no se desarrolla planificación, gestión por competencias, evaluación del desempeño, coaching, gestión del talento humano, programas de motivación y reconocimiento, entre otros.

El nivel de automatización y sistemas integrados de Información es escaso, la mayoría de las operaciones son manuales, carecen de sistemas de gestión documentaria que integre los procesos y procedimientos institucionales. Carecen además de información virtual en relación al estado del trámite.

Ausencia de sistemas de monitoreo y evaluación, lo cual dificulta las mediciones del desempeño organizacional.

Escaso interés y conocimiento de la gestión del medio ambiente, que impacta en la inadecuada distribución de recursos, incumplimiento de normas establecidas por el Ministerio del Ambiente para la protección de los recursos naturales y coordinación con entidades sectoriales como son: Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), Autoridad Nacional del Agua (ANA), entre otros.

1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Considerando el diagnóstico general de la mayoría de los Gobiernos Regionales, se concluye que éstos no alcanzan el total de sus objetivos estratégicos definidos al inicio de su ejercicio anual. Además de afrontar una serie de problemas

organizacionales y de gestión, por otro lado la demanda de servicios públicos de calidad exige a éstos el desempeño de una gestión eficaz, eficiente, transparente, que contribuya a la solución de los problemas de la comunidad. En este contexto se hace necesaria la formulación de un Modelo de Calidad que permita satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos y mejorar la gestión administrativa de los Gobiernos Regionales del Perú.

Así, ante lo expuesto anteriormente, se planteó la siguiente interrogante principal:

¿Qué Modelo de Calidad, es el adecuado para mejorar la gestión administrativa, monitoreo y evaluación de los resultados en los Gobiernos Regionales del Perú?

Las preguntas específicas que abordamos en la investigación son:

- a) Considerando los Modelos de Excelencia Internacional. ¿Cuál de ellos permite una mejor evaluación de la administración pública y la capacidad institucional y organizacional de los Gobiernos Regionales?
- b) ¿Qué modelo de gestión permitirá el adecuado monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los Gobiernos Regionales?
- c) ¿Qué modelo de gestión permitirá mejorar la calidad de servicio que prestan los Gobiernos Regionales?

1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1- Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión, basado en modelos de calidad a nivel internacional, que permita definir una metodología orientada a resultados para mejorar la gestión administrativa de los Gobiernos Regionales del Perú.

1.3.2- Objetivos Específicos

- a) Desarrollar e implementar un Modelo de Excelencia que permita una mejor evaluación de la administración pública y la capacidad institucional y organizacional de los Gobiernos Regionales.

- b) Implementar un modelo de gestión que permitirá el adecuado monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los Gobiernos Regionales.
- c) Implementar un modelo de gestión que permitirá mejorar la calidad de servicio que prestan los Gobiernos Regionales.

1.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La justificación teórica de la presente investigación se basa, en que los Gobiernos Regionales no alcanzan el total de sus objetivos estratégicos definidos al inicio de su ejercicio anual. Además de afrontar una serie de problemas organizacionales y de gestión identificados en el diagnóstico, la demanda de servicios públicos de calidad exige a los gobiernos regionales el desempeño de una gestión eficaz, eficiente, transparente, que contribuya a la solución de los problemas de la comunidad.

Para la elaboración y ejecución de la presente investigación se utilizó como marco conceptual los modelos de excelencia internacional, con premios otorgados a la calidad, Malcolm Baldrige, European Foundation for Quality Management (EFQM), Iberoamericano y Deming; así como los modelos de gestión para resultados implementados en países latinoamericanos como Chile, Argentina y México. Se seleccionó un modelo que se adecua a la realidad de los Gobiernos Regionales en el Perú bajo dos perspectivas; enfoque de la demanda, que toma en cuenta las responsabilidades a cargo de los Gobiernos Regionales, asignadas dentro del marco normativo del proceso de descentralización (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y otras normas afines); y enfoque de la oferta, que presenta la situación de los aspectos organizacionales del Gobierno Regional para brindar un servicio de calidad al ciudadano.

Se tomó como referencia la normatividad legal peruana aplicable a las competencias y servicios que prestan los Gobiernos Regionales.

La investigación aplicó metodología de recolección de información directa dentro de los Gobiernos Regionales, efectuándose la validación y pruebas del modelo en el Gobierno Regional de Tumbes, obteniendo una guía para la mejora e innovación permanente de la organización, constituyendo así un aporte trascendental en la implementación de servicios y productos de calidad orientados hacia la creación de valor para los clientes y ciudadanos de la Región.

1.5.- DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1.- Geográfica

La investigación se orientó a las 25 Regiones políticas del Perú, desarrollándose encuestas y observación directa en 08 de ellas (Tumbes, Piura, La Libertad, Lambayeque, Ancash, Huánuco, Arequipa y Puno), las pruebas del modelo se efectuaron en la Región de Tumbes, en respuesta a la disponibilidad y facilidades proporcionadas por éste Gobierno

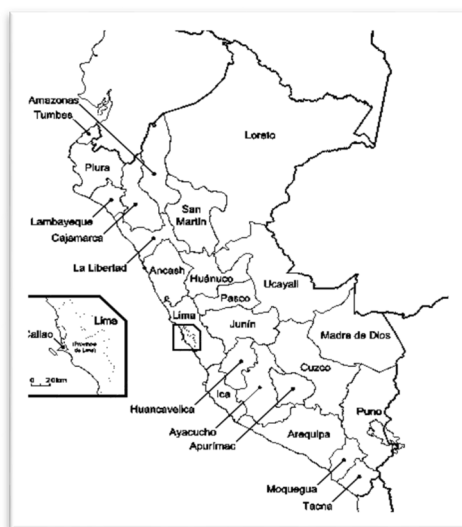










Figura 1: Gobiernos Regionales del Perú







En la **Tabla 1** se presenta los datos de las Regiones, superficie, población y ubicación geográfica







Tabla 1


Datos Demográficos Regiones del Perú

N.	Región	Superficie (km ²)	Población	Ubicación
01	Amazonas	39 249,13	375 993	
02	Ancash	35 914,81	1 063 459	

N.	Región	Superficie (km ²)	Población	Ubicación
03	Apurímac	20 895,79	404 190	
04	Arequipa	63 345,39	1 152 303	
05	Ayacucho	43 814,80	612 489	
06	Cajamarca	33 317,54	1 387 809	
07	Callao	146,98	876 877	
08	Cusco	71 986,50	1 171 403	

N.	Región	Superficie (km ²)	Población	Ubicación
09	Huancavelica	22 131,47	454 797	
10	Huánuco	36 848,85	762 223	
11	Ica	21 327,83	836 586	
12	Junín	44 197,23	1 232 611	
13	La Libertad	25 499,9	1 617 050	
14	Lambayeque	14 231,3	1 112 868	

N.	Región	Superficie (km ²)	Población	Ubicación
15	Lima Metropolitana	2672,67	7 605 742	
	Lima (departamento)	34 801,59	8 445 211	
16	Loreto	368 851,95	891 732	
17	Madre de Dios	85 300,54	109 555	
18	Moquegua	15 733,97	161 533	
19	Pasco	25 319,59	280 449	

N.	Región	Superficie (km ²)	Población	Ubicación
20	Piura	35 892,49	1 676 315	
21	Puno	71 999,00	1 268 441	
22	San Martín	51 253,31	728 808	
23	Tacna	16 075,89	288 781	
24	Tumbes	4669,20	200 306	
25	Ucayali	102 410,55	432 159	

Nota: Tomada del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú. Censo (2007).

La Región Tumbes, se sitúa en el extremo noroeste del país. Esta limitado al oeste y norte por el Océano Pacífico (Golfo de Guayaquil), al sur con la región Piura y con territorio ecuatoriano por el este y sureste. La región comprende la estrecha planicie costera en el oeste y los cerros de Amotape en el norte, dominados por el bosque seco ecuatorial y los manglares y bosques tropicales del norte. Según el censo 2007, la región cuenta con una población total de 200,306 habitantes y una superficie de 4,669.20 km²

Su estructura productiva es de tipo primario exportador, basada en la agricultura, siendo su principal cultivo el maíz, seguido del tabaco, algodón, arroz, plátano, camote y frutales; la agricultura se complementa con otras actividades del sector primario como la pesca y la explotación forestal, el mar de Tumbes cuenta con gran cantidad de crustáceos, moluscos, cefalópodos y peces; de los bosques se obtiene principalmente carbón de palo, considerado como el mejor del Perú, cuenta también con ganado vacuno y caprino, en toda la zona costera existen yacimientos petroleros y gas, además posee yacimientos de minerales no metálicos como carbón, bentonita, sal, yeso y alumbre. El mayor atractivo turístico de la zona lo constituyen sus playas e impresionantes paisajes, sus grandes atractivos son el Santuario Nacional de los Manglares de Tumbes y el Parque Nacional Cerros de Amotape, ambos conforman la reserva de Biosfera de Tumbes, reconocida por la UNESCO.

1.5.2.- Temporal

La investigación tuvo una duración de 12 meses calendario.

1.5.3.- Normativa

El artículo 188 de la Constitución define la descentralización como una forma de organización democrática y constituye una política permanente de Estado, de carácter obligatorio que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país.

El artículo 190 de la Constitución dispone que la creación de regiones se realice sobre la base de las áreas contiguas integradas, histórica, cultural, administrativa y económicamente, conformando unidades geoeconómicas sostenibles.

El marco legal y normativo de la regionalización se encuadra en la Ley de Bases de la Descentralización, promulgada el 17 de Julio del 2002 y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales aprobada el 19 de Noviembre del 2002.

La Ley de Bases de la Descentralización, establece como competencia exclusiva del Gobierno Nacional, el diseño de políticas nacionales y sectoriales. Así mismo, el literal a) del artículo 45º de la Ley Nº 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, señala que es competencia exclusiva del Gobierno Nacional definir, dirigir, normar y gestionar las políticas nacionales y sectoriales, las cuales se formulan considerando los intereses generales del Estado y la diversidad de las realidades regionales, concordando el carácter unitario y descentralizado del gobierno de la República; agregando además, que los Gobiernos Regionales definen, norman, dirigen y gestionan sus políticas regionales y ejercen sus funciones generales y sectoriales.

El DECRETO SUPREMO N. 004-2013- PCM, establece en el Artículo 1: Aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, siendo la cuarta política del Estado del Acuerdo Nacional: *“Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado”* y considerando dentro del ámbito de aplicación a los Gobiernos Regionales...

“Perú tiene uno de los Estados más disfuncionales de América Latina. Muchas instituciones estatales no funcionan, y en algunas zonas, ni siquiera existen. En muchas partes del interior, los servicios públicos (educación, salud, agua potable, infraestructura) no llegan, y si llegan, son plagados por la corrupción y la ineficiencia. Los gobiernos locales y regionales carecen de un mínimo de capacidad administrativa. Y la seguridad y la justicia —funciones básicas del Estado— no son ni mínimamente garantizadas”

El Anexo Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 cita las principales deficiencias de la gestión pública, mismas que terminan incidiendo en la percepción ciudadana respecto al desempeño del Estado en el Perú:

- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público
- Limitaciones en cuanto a las capacidades de las entidades para identificar y priorizar programas y proyectos de envergadura y alto impacto en la calidad de vida de los ciudadanos.
- A nivel del presupuesto público, aunque se ha logrado avances a través de la implementación progresiva del presupuesto para resultados, aún existen problemas pendientes en tanto en ciertos sectores persiste una asignación inercial de recursos (gobierno nacional tiene el 70% del gasto corriente total, las regiones el 19% y los gobiernos locales, el 11%) Adicionalmente, existe poca predictibilidad de los recursos transferidos como consecuencia del canon y las regalías.
- La asignación de los recursos no responde a una definición clara de las prioridades del país y a una objetiva determinación de metas de productos o servicios que cada entidad debe ofrecer, así como de sus respectivos costos.
- Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones: su estructura de organización y funciones no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y presupuestal. En el caso de los Gobiernos Regionales, para los que su Ley Orgánica establece un modelo único y demasiado detallado de organización que no considera la heterogeneidad de las realidades regionales.
- Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos: la mayor parte de entidades no cuenta con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos.

- Desarticulación de los principales sistemas administrativos, además de ser complejos, engorrosos y en muchos casos, de difícil cumplimiento.
- Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente: Las capacidades de gestión de las entidades públicas también se ven limitadas por una deficiente infraestructura y equipamiento.
- Carencias de planificación y gestión de tecnologías de información, percibiéndose las áreas a cargo únicamente como responsables del soporte técnico.
- Inadecuada política y gestión de recursos humanos: fundamentada en una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil –bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados.
- Inadecuados procesos de planificación, selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación de las personas.
- Falta de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello.
- Ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, tratándose como cursos dictados sin seguimiento ni evaluación de desempeño.
- Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades
- Falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y medibles tomando en cuenta las necesidades de la población, las entidades no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidad sobre los mismos.

- La información para la toma de decisiones no necesariamente pasa por procesos rigurosos de control de calidad; los datos no están centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables, sino que se encuentran dispersos entre diferentes áreas, personas y en bases de datos desvinculadas.
- Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento: no existe de manera institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan soluciones a problemas que ya habían sido resueltos, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten.
- Débil articulación intergubernamental e intersectorial: Esta es una necesidad inevitable en el contexto del proceso de descentralización en curso, en el que tres niveles de gobierno deben coordinar y complementarse a través de múltiples materias de competencia compartida. Sin embargo, la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA

El marco teórico implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para conceptualizar la investigación.

Para diseñar un Modelo de Gestión de Calidad fue necesario estudiar a profundidad los Modelos de Excelencia de Calidad; así como conceptos relacionados a la Gestión por Procesos y Gestión para Resultados.

2.1.- ANTECEDENTES

Para el desarrollo de la investigación se revisaron artículos, publicaciones, tesis y estudios relacionados a los modelos de Excelencia Internacional, con premios otorgados a la calidad, así como los modelos de gestión para resultados implementados en otros países e información referida a la Gestión Pública.

A continuación se describen algunos casos que han representado un importante aporte a la presente investigación:

Una Mirada a los nuevos enfoques de la Gestión Pública.

El enfoque de la gestión para resultados (GpR), se ha presentado en diferentes instancias gubernamentales y académicas, como un modelo que propone cambios en las formas tradicionales de gestión gubernamental, pone un especial énfasis en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos. El enfoque de Gestión para Resultados, GpR, hace énfasis en la medición de los resultados de la gestión, en términos de logro de objetivos y metas. Sirviendo como instrumentos de verificación y priorización de avances en cuanto al grado y porcentaje de resultados alcanzados en pro de beneficios, para las poblaciones objetivo, incorpora en la creación de valor público, una cadena orientada hacia resultados de insumos, medios y fines que se expresan en indicadores operacionales (insumos), indicadores de gestión (medios) e indicadores de resultados (fines). Siendo determinante en los indicadores

de resultados los análisis de los efectos y de los impactos de las acciones y productos desarrollados por la gestión pública. (Chica, 2011, p.66).

Hacia Modelos de Gestión Innovadores en la Administración Pública: El caso de la Empresa Pública de Correos de Chile.

La tendencia de incorporar Modelos de Gestión de Calidad en las organizaciones públicas se ha considerado como un esfuerzo por encontrar fuentes de innovación que, inspiradas desde la empresa privada, pueda ser adaptada para permitir la creación de valor para los diferentes grupos sociales involucrados como trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad en general. Como señala Elizabeth Oria (2008), las empresas públicas han incorporado conceptos e instrumentos de la empresa privada tales como empleado, empresa, cliente, calidad, innovación, mercado, productividad, transformación, cambio, lo que les ha servido de marco para la incorporación de mejoras organizativas a nivel de procesos, estructuras y, muy especialmente, estrategias, a partir del enfoque del nuevo Modelo de Negocio de la Empresa Pública de Correos Chile, empresa con una larga historia de servicio, enmarcada en un amplio proceso de transformaciones que han ido desde un correo tradicional con escasas perspectivas de crecimiento y supervivencia, hacia un cambio en su forma de gestión y que durante los últimos años se ha visto enfrentada a una creciente competencia en todas sus áreas y a un mercado postal que cambia rápidamente por la incursión de nuevas tecnologías de información. (Villanueva, 2012 p.03)

Los enfoques mundiales de la gestión de calidad. Una mirada desde los modelos y premios de excelencia

La institución y el otorgamiento de Premios de la Calidad han devenido en la práctica internacional que favorece la excelencia en la gestión de las organizaciones para lograr con eficacia, eficiencia y la competitividad de los resultados un reconocimiento formal y público a empresas destacadas por sus modelos de gestión integralmente avanzados. Los modelos de excelencia, como modelos sistémicos de gestión no normativos, emergen como resultantes de los principales factores de éxito en las organizaciones, por tanto son dinámicos, por lo que sus diferentes versiones en las diferentes regiones y países han ido evolucionando. Al mismo tiempo que

establecen objetivos, fundamentos, conceptos, principios y criterios de la excelencia que se traducen en los aspectos encontrados en la práctica organizacional de elevado desempeño; también constituyen un valioso enfoque de autoevaluación que permite saber en cada una de las organizaciones el grado de avance en su rumbo hacia la calidad total. (Tamayo,P., Rosado, M.,Moreno, M., Ochoa, I., Stefanell, Y., Arteta, P., 2011 p.101).

Posibilidades, Logros y Desafíos en la Implementación de Modelos de Calidad en los Gobiernos Latinoamericanos

Los modelos de calidad para el sector público considerándose como herramienta para el autodiagnóstico y mejora de la organización. El concepto de calidad para el sector público, suele ser difuso; lo que queda claro es que la calidad hoy en día es un elemento necesario en la producción de bienes y servicios para satisfacer las expectativas de clientes y ciudadanos. La gestión de la calidad, componente esencial de la nueva gerencia pública, se pueden identificar cuatro modelos: 1) El manejo de la eficiencia, 2) Achicamiento y Descentralización, 3) En busca de la excelencia, 4) Orientación al servicio público. El reto para modernizar las organizaciones gubernamentales de Latinoamérica requiere implementar programas de productividad, transparencia, rendición de cuentas, combate a la corrupción y gobierno electrónico. (Fragoso, Jaime 2011 p.54).

Innovación en la toma de decisiones. La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directores públicos.

La gestión por resultados es una herramienta de gestión innovadora, que permite a los directivos públicos su “derecho a gestionar”. Son los gestores públicos quienes conducen y manejan íntegramente el proceso de creación de valor, desde el análisis de la situación social y el soporte al diseño estratégico hasta la gestión de los procesos más operativos, desde cualquier organización pública. En este contexto, la Nueva Gestión Pública entrega un marco para mejorar la capacidad de gestión de la administración pública, donde la gestión por resultados se convierte en un enfoque de gestión que incentiva la innovación que permita crear valor público. La Nueva Gestión

Pública supone un “gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos” (Pollit y Bouckaert, 2000). La innovación exitosa en el sector público consiste en “la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad” (Mulgan y Albury, 2003). Asimismo, para otros la innovación consiste en “hacer algo diferente, de manera deliberada, con el fin de lograr ciertos objetivos o bien, cambios intencionados en el comportamiento, con un objetivo específico en mente”. (Figueroa, V. 2012 p.89).

Propuesta de un modelo de gestión para mejorar la dirección municipal de la Provincia de Otuzco.

Es un estudio de los órganos de gobierno y dirección del consejo municipal de Otuzco, consistente en un análisis histórico y sociológico de sus funciones de gobierno, ejecutivo y técnico, en la perspectiva de mejorar la gestión municipal a través de la ejecución de obras de infraestructura y prestación de servicios públicos. Este empeño se complementó con un diagnóstico participativo municipal y encuestas a funcionarios del periodo 2007-2010. Los resultados obtenidos dan cuenta de desviaciones, diferencias y limitaciones en el cumplimiento de competencias, manejo de recursos y la prestación de servicios públicos, mostró asimismo la urgencia de transformar la administración pública para incrementar beneficios significativos y liderar el desarrollo local. Tras un análisis comparativo, se propone el “Modelo de Gestión EFQM” para alcanzar una buena gestión de procesos, personal, recursos, liderazgo del Gobierno y Órganos de Dirección, incidiendo en la calidad de vida de la ciudadanía; reduciendo carencias, pobreza extrema, mejorando competencias y desarrollo sostenido. (Ramos, H., (2012).p.35)

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería

En el Perú el caso emblemático de la implementación exitosa del Modelo de Excelencia Malcom Baldrige la tiene OSINERGMIN, quien desde el año 2003, está inmerso en la mejora de sus procesos, habiendo obtenido la certificación en la norma Internacional ISO 9001:2000, en el año 2005, contando hasta el año 2009 con 32 procesos certificados. Toda vez que el entorno de los servicios que otorga el Estado debe ser mejorado, OSINERGMIN decidió centrar su esfuerzo en la aplicación de un Modelo de Excelencia en la Gestión, según los criterios y subcriterios establecidos en las bases de postulación al premio nacional de la calidad¹ de los años 2008 y 2009. Ello, orientado a contar con sistemas de gestión validados internacionalmente que permitan una evaluación comparativa con instituciones líderes nacionales e internacionales.

El diseño del modelo y su ejecución están orientados no sólo a la mejora de los procesos, sino también al incremento de satisfacción de sus clientes y grupos de interés, permitiendo un enfoque hacia resultados en la gestión integral.

Entre los principales logros obtenidos por la institución, se pueden indicar los siguientes:

- El contar con personal competente, con base en su educación, capacitación, experiencia, habilidad y actitudes.
- La utilización de un sistema de gestión de indicadores que facilita la evaluación interna de la institución y externa para verificar si el accionar de la institución agrega valor en beneficio de la ciudadanía.
- Implementación de metodologías modernas para garantizar una gestión eficaz y eficiente, usando referentes internacionales.
- Implantación de proyectos innovadores utilizando las tecnologías de la información.

¹ El Premio Nacional a la Calidad (PNC) goza de reconocimiento del Estado Peruano a través de la Resolución Suprema N° 228-2001 ITINCI, antes de ello era denominado Premio a la Calidad. El PNC se basa en el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.

- Sistema de supervisión basada en verificación de resultados que impactan en los usuarios de servicios públicos de energía.
- Implantación de sistemas de gestión certificables: a partir del año 2004 se ha fortalecido la gestión a través de la implementación de la norma ISO 9001:2000, y ampliación permanente a nuevos procesos y zonas geográficas, lográndose en el año 2008 la certificación de 32 procesos y 10 oficinas regionales. Para el año 2009, se certificaron procesos en 15 oficinas regionales. De ahí en adelante han venido desarrollando procesos anuales de mejora continua a nivel nacional.
- Promover la implantación y el desarrollo del modelo de excelencia en la gestión: a partir del año 2007 se ha venido implementando el modelo de excelencia en la gestión según las bases del premio nacional de la calidad, habiéndose desarrollado la Guía de evaluación del modelo de excelencia de la gestión” para la autoevaluación y mejora de los criterios de dicho modelo.
- Reforzamiento del enfoque al cliente: brindando un mejor servicio de atención a nivel regional mejorando la infraestructura, tecnología, estructura.

En el año 2008 se obtuvo una “Mención Honrosa” otorgada por el comité de gestión de la calidad del CDI por la participación en el Premio Nacional de la Calidad en dicho año, lo cual tuvo un efecto motivacional para continuar en el camino de la búsqueda continua de la excelencia. En el 2009 consiguieron el reconocimiento del premio nacional de la calidad a través del otorgamiento de la Medalla de Oro.

En el año 2010, Osinergmin recibió el Premio Nacional a la Calidad. Este reconocimiento fue otorgado por el Comité de Gestión de la Calidad integrado por instituciones del sector empresarial, académico, técnico y del gobierno, de 22 países de Iberoamérica. Las instituciones que lo obtienen

son presentadas como ejemplos para ayudar y estimular los procesos de mejora de otras organizaciones peruanas.

En el año 2011, Osinergmin obtuvo el Reconocimiento Plata del Premio Iberoamericano de la Calidad, convirtiéndose en la primera entidad pública peruana a nivel de Iberoamérica en obtener este tipo de reconocimiento.

El Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin) recibió el Premio Iberoamericano de la Calidad 2012 – Galardón Oro. Este es el máximo reconocimiento que otorga la institución internacional Fundibeq a organizaciones públicas y privadas que desarrollan una gestión de calidad. La ceremonia de premiación se desarrolló el 15 de noviembre, como antesala a la XXII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno desarrollada en Cádiz, España.

RENIEC Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

Otro caso de éxito de la implementación exitosa del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige en el Perú es el de RENIEC, quien desde el año 2002 viene implementando innovadores proyectos utilizando las Tecnologías de la Información. A partir del año 2008 ha obtenido la certificación en la norma internacional ISO 9001:2008.

Considerando que es una institución que tiene que liderar el proceso de Gobierno Electrónico en el Perú decidió la aplicación de un Modelo de Excelencia en la Gestión, siguiendo los criterios y subcriterios establecidos en las bases de postulación al premio nacional de la calidad; en el año 2011 gana el premio nacional a la calidad y medalla como empresa líder en calidad, categoría oro. En el año 2012 obtiene el premio oro iberoamericano de la calidad categoría administración pública grande.

El diseño del modelo y su ejecución están orientados al reforzamiento del enfoque al cliente; brindando un mejor servicio de atención a nivel regional mejorando la infraestructura e implementando servicios calidad

Entre los principales logros obtenidos se pueden mencionar los siguientes:

- Implementación de metodologías modernas de planeamiento estratégico que garantiza un alineamiento entre los procesos claves, el POI, PEI y los objetivos nacionales garantizando una gestión eficaz y eficiente, usando referentes internacionales.
- La utilización de un sistema de gestión de indicadores que facilita la evaluación interna de la institución y externa para verificar si el accionar de la institución agrega valor en beneficio de la ciudadanía.
- Plataforma Virtual Multiservicios moderno expendedor de partidas: tiene el diseño de un cajero electrónico, expide actas certificadas en minutos, está interconectado con la base de datos del RENIEC, agiliza los pagos de otros servicios que brinda la Institución a beneficio de la población.
- Implantación de proyectos innovadores utilizando las tecnologías de la información como son: implementación de Servicios VIA WEB (2002), para trámite de Duplicados de DNI, facilitando la entrega en menos de 48 horas, implementación del Servicio de Plataforma Virtual Multiservicios (PVM) (MAY2009), ubicados en lugares de mayor afluencia del público y que permite realizar trámites, pago de tasas con efectivo y tarjetas de crédito, obtención de copias Certificadas de Actas de Nacimiento, Matrimonio y Defunción, al “momento”.
- Implantación de sistemas de gestión certificables: a partir del año 2008 habiéndose fortalecido la gestión a través de la implementación de la norma ISO 9001:2008. De ahí en adelante han venido desarrollando procesos anuales de mejora continua a nivel nacional.
- Implementación del Servicio de Verificación Biométrica a través del Sistema AFIS (MAY2009), para el Colegio de Notarios del

Perú y para Instituciones del Estado, como: el Poder Judicial (JUN2008), Ministerio Público (JUL2008), Policía Nacional del Perú (FEB2010) e Instituto Nacional Penitenciario (JUL2010).

- Mejora en la Calidad y Seguridad del DNI, actualmente se encuentra implementado el DNI Electrónico ha sido reconocido como el mejor documento de identidad de América Latina en el 2015, garantizando el nivel de confiabilidad en la seguridad y calidad del producto, fortaleciendo con este nuevo documento las operaciones de gobierno electrónico.
- Implementación del sistema de gestión de desempeño el cual garantiza un trabajo de alto nivel de eficiencia, con políticas claras de motivación para el personal, tales como la entrega de becas, normado con la Guía de Procedimientos GP-239- GRH/001, mediante la cual se dan oportunidades al personal para elevar sus competencias académicas, lo que genera un alto compromiso del personal, a su vez permite contar con personal profesional especializado.
- Promover la implantación y el desarrollo del modelo de excelencia en la gestión: en el año 2011 gana el premio nacional a la calidad y medalla como empresa líder en calidad, categoría oro. En el año 2012 obtiene el premio oro iberoamericano de la calidad categoría administración pública grande.
- Reforzamiento del enfoque al cliente: brindando un mejor servicio de atención a nivel regional mejorando la infraestructura e implementando servicios como la adquisición de sistema AFIS en el 2006 con tecnología biométrica para la identificación de los ciudadanos peruanos en fracciones de segundo, implementación de servicios web para trámite de duplicados de DNI, implementación del servicio de plataforma virtual multiservicios (PVM) ubicados en lugares de mayor afluencia del público que permite realizar trámites, pago de tasas con efectivo y tarjetas de crédito, obtención de copias certificadas de actas de nacimiento,

matrimonio y defunción al momento de forma presencial y 'por Internet.

ONPE- Oficina Nacional de Procesos Electorales

Considerando que el objetivo constante del organismo electoral es el fortalecimiento e institucionalización de la democracia en nuestro país, sustentado en su desempeño, neutral y transparente, en más de 67 procesos electorales que se han efectuado desde el año 2001 a la fecha. De esta manera contribuyen a la seguridad jurídica, la inversión y la inclusión social de millones de peruanos que pueden expresar el derecho fundamental de elegir a sus autoridades.

En este contexto han decidido la aplicación de un Modelo de Excelencia en la Gestión, siguiendo los criterios y subcriterios establecidos en las bases de postulación al premio nacional de la calidad; en el año 2014 ha ganado el premio nacional a la calidad y medalla como empresa líder en calidad, categoría plata en la calidad categoría administración pública mediana.

El diseño del modelo y su ejecución están orientados bajo dos preceptos fundamentales: enfoque al cliente y mejora continua; lo que ha permitido a la ONPE reducir la cantidad de actas observadas en los procesos electorales y la reducción de los tiempos de emisión de resultados; así como el desarrollo de soluciones tecnológicas como el Sistema de Escrutinio Automatizado (SEA) y el voto electrónico, los cuales también serán certificados.

En tal sentido, para estar acorde a las demandas de la ciudadanía y actores electorales, la ONPE cuenta con 16 procesos certificados bajo la norma ISO 9001: 2008 (Sistemas de Gestión de la Calidad) y un proceso certificado bajo la norma ISO 27001: 2013 (Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información), además de una certificación internacional de ecoeficiencia.

En esa línea, la ONPE viene realizando los trabajos para tener la certificación ISO/TS 17582: 2014, promovida por la Organización de Estados Americanos (OEA), que es exclusiva para organismos electorales.

2.2.- MARCO TEORICO DE LA CALIDAD

El Diccionario de la Lengua Española (1992) define calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad (Horovitz, J. Jurgens, P., M. 1994)

Juran define dos significados de la palabra calidad: Por un lado, **calidad** significa aquellas características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente y que por tanto le satisfacen (Juran, J. M., Godfrey, A. B., 2001).

En este sentido, el significado de calidad se orienta a los ingresos. El objetivo de una calidad tan alta es proporcionar mayor satisfacción al cliente e incrementar los ingresos. No obstante, proporcionar más y mejores características de calidad requiere normalmente una inversión, lo que en consecuencia implica aumento de costos. En este sentido, la calidad de nivel más alto normalmente “cuesta más”.

Del otro, calidad significa ausencia de deficiencias: ausencia de errores que requieran rehacer el trabajo o que resulten en fallos en operación, insatisfacción del cliente, quejas del cliente, etcétera. En este sentido, el significado de calidad se orienta a los costos, y calidad de nivel más alto normalmente “cuesta menos”

Según Crosby “La calidad es cumplir con los requerimientos de los clientes.

Para Besterfield implica un conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que permitan satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas.

2.2.1.- Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad se puede definir como *“el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente* (Udaondo, M. 1992).

De esta manera las empresas logran alinear los productos y servicios a las necesidades de los clientes y a los objetivos de la empresa.

2.2.2.- Calidad Total

“La calidad total es la adaptación permanente de los productos a las necesidades explícitas o implícitas de los clientes externos e internos mediante el control de todas las actividades de la empresa (Salazar, G. M., García, C. J. 1995)

La calidad total busca la excelencia organizacional a través del mejoramiento continuo de productos, servicios, procesos, materiales y personas. Es total, porque como estrategia precisa garantizar a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios.

2.2.3.- Norma ISO 9000

“La Organización ISO, es una Organización Internacional de Estandarización conformada por los diferentes organismos de Estandarización nacionales del mundo.... En 1989 publicó la primera serie de normas ISO 9000... que permitían establecer los requisitos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en las Empresas Y están sujetas a la revisión y mantenimiento quinquenal, con el fin de que puedan responder a las exigencias de los mercados actuales (Fontalvo, T. J., Vergara, J. C. 2010).

ISO 9000 es un modelo de gestión de la calidad que “Contempla una serie de normas que tienen que ver específicamente con la calidad del sistema que generan un producto”

En la **Tabla 2** se presenta los estándares de la Familia ISO 9000

Tabla 2
Estándares Familia ISO 9000

Estándares y lineamientos	Propósito
ISO 9001: 2008 <i>Sistema de gestión de la Calidad</i>	Determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones públicas o privadas, se centra en la planificación, el liderazgo y el enfoque basado en procesos.
ISO 9000: 2000 <i>Sistema de gestión de la Calidad : Fundamentos y Vocabulario</i>	Establece un punto de partida para el entendimiento del estándar, define los términos y conceptos usados en ISO 9000
ISO 9001: 2000 <i>Sistema de gestión de la Calidad: requerimientos</i>	Este es el estándar requerido para evaluar la capacidad de cumplir con las especificaciones de los clientes y los lineamientos regulatorios, se aplica a los sistemas de calidad, diseño, desarrollo, producción instalación y servicio posventa
ISO 9002	Se aplica en los sistemas de calidad en que se dan producción, instalación y servicio posventa exclusivamente y por tanto se aplica a las situaciones contractuales en que las especificaciones del producto/servicio están preestablecidas.
ISO 9003	Se aplica a los sistemas de calidad en que se dan inspección y los ensayos finales, por tanto se aplica en situaciones contractuales en las que el suministrador debe mostrar la conformidad con los requisitos especificados en las fases de producción e instalación.
ISO 9004: 2000 <i>Sistema de gestión de la Calidad: lineamientos para la mejora del desempeño</i>	Este estándar provee las directrices para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, en beneficio de todas las partes, se centra en la satisfacción del cliente, al igual que la gestión de la calidad total. ISO 9004-2 Se refiere exclusivamente a sistemas de calidad dedicados al sector servicios
ISO 19011	Provee los lineamientos para la verificación de la

<i>Lineamientos en calidad y /o auditoría medioambiental</i>	habilidad del sistema de calidad para alcanzar objetivos definidos (Se puede usar para realizar auditorías internas o auditar proveedores)
ISO 10005:1995 <i>Gestión de calidad: lineamientos para planes de calidad</i>	Provee lineamientos de apoyo para la preparación, revisión y aceptación de planes de calidad
ISO 10006:1997 <i>Gestión de calidad: lineamientos para calidad en gestión de proyectos</i>	Lineamientos para ayudar a asegurar la calidad, tanto del proceso del proyecto como de los productos
ISO 10007:1995 <i>Gestión de calidad: lineamientos para la gestión de la configuración</i>	Ofrece lineamientos para asegurar que un producto complejo seguirá funcionando cuando se han modificado los componentes individuales.
ISO/DIS 10012 <i>Requerimientos para el aseguramiento de la calidad para medición de equipos</i>	Provee lineamientos sobre las principales características de un sistema de calibración, para asegurar que las mediciones se realizan con la precisión deseada.
ISO 10012-2:1997 <i>Requerimientos para el aseguramiento de la calidad para medición de equipos</i>	Provee directrices adicionales para la aplicación del control estadístico de procesos.
ISO 10013:1995 <i>Lineamientos para el desarrollo de manuales de calidad</i>	Proporciona lineamientos para el desarrollo y mantenimiento de manuales de calidad, confeccionados de acuerdo con necesidades específicas.
ISO/TR:10014:1998 <i>Lineamientos para la gestión de economía de calidad</i>	Ofrece lineamientos sobre cómo alcanzar beneficios económicos a partir de la aplicación de la gestión de calidad
ISO 10015:1999 <i>Gestión de calidad: lineamientos para entrenamiento</i>	Provee pautas para el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento de estrategias y sistemas de entrenamiento, que afectan la calidad de los productos.
ISO/TS 16949: 1999 <i>Gestión de calidad: Proveedores de la industria automotriz- Requerimientos particulares para la aplicación del ISO 9001:1994</i>	Lineamientos específicos para la aplicación del ISO 9001 en la industria automotriz.
ISO 8402	Esta norma define la terminología básica de los conceptos de calidad y la gestión de las mismas aplicadas a productos y servicios.

Nota: Tomada de Alexander, Alberto. Normas ISO 9000 y Lineamientos Relacionados

2.3.- ENFOQUE POR PROCESOS

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras de obtener ciertos resultados (outputs).

La ISO 9000:2000 define proceso como: "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

Por proceso se entiende: "el conjunto de acciones o pasos que se dan, con el fin de que determinados insumos interactúen entre sí, para obtener de esta interacción un determinado resultado. (Gutierrez, M. 2004).

"Conjunto de actividades interrelacionadas (puede afectar a una misma función organizativa de la empresa o extenderse a varias) entendibles, definibles, repetitivas y medibles, que trasladan un resultado útil hacia el cliente interno o externo. (Ruiz-Canela, L. J. 2004).

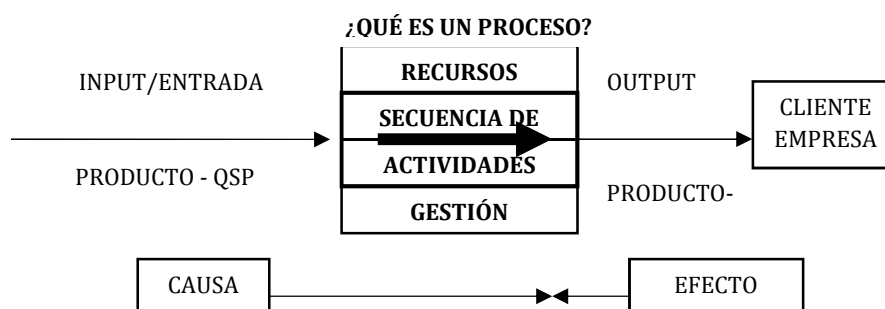


Figura 2: Definición de Proceso, tomada de José Antonio Pérez Velazco (2004)

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan.

La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como **enfoque basado en procesos**.

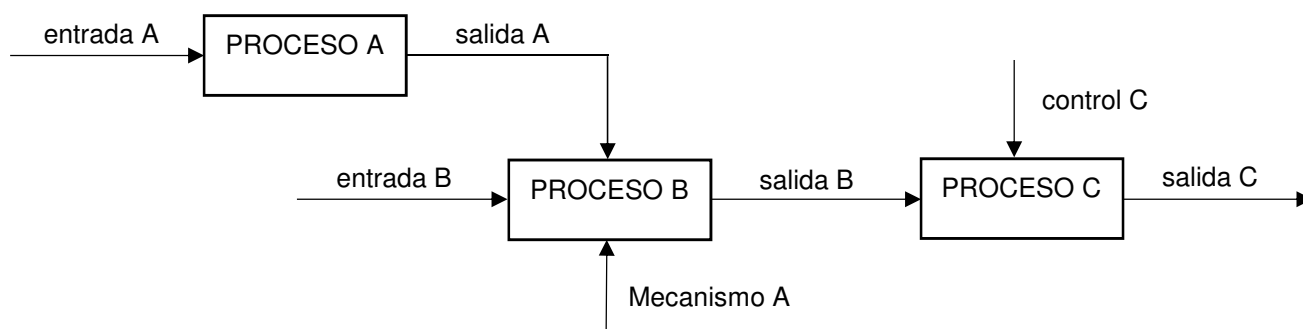


Figura 3: Proceso en un Organización, tomada de ISO 9001:2008

2.3.1.- Gestión por Procesos

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

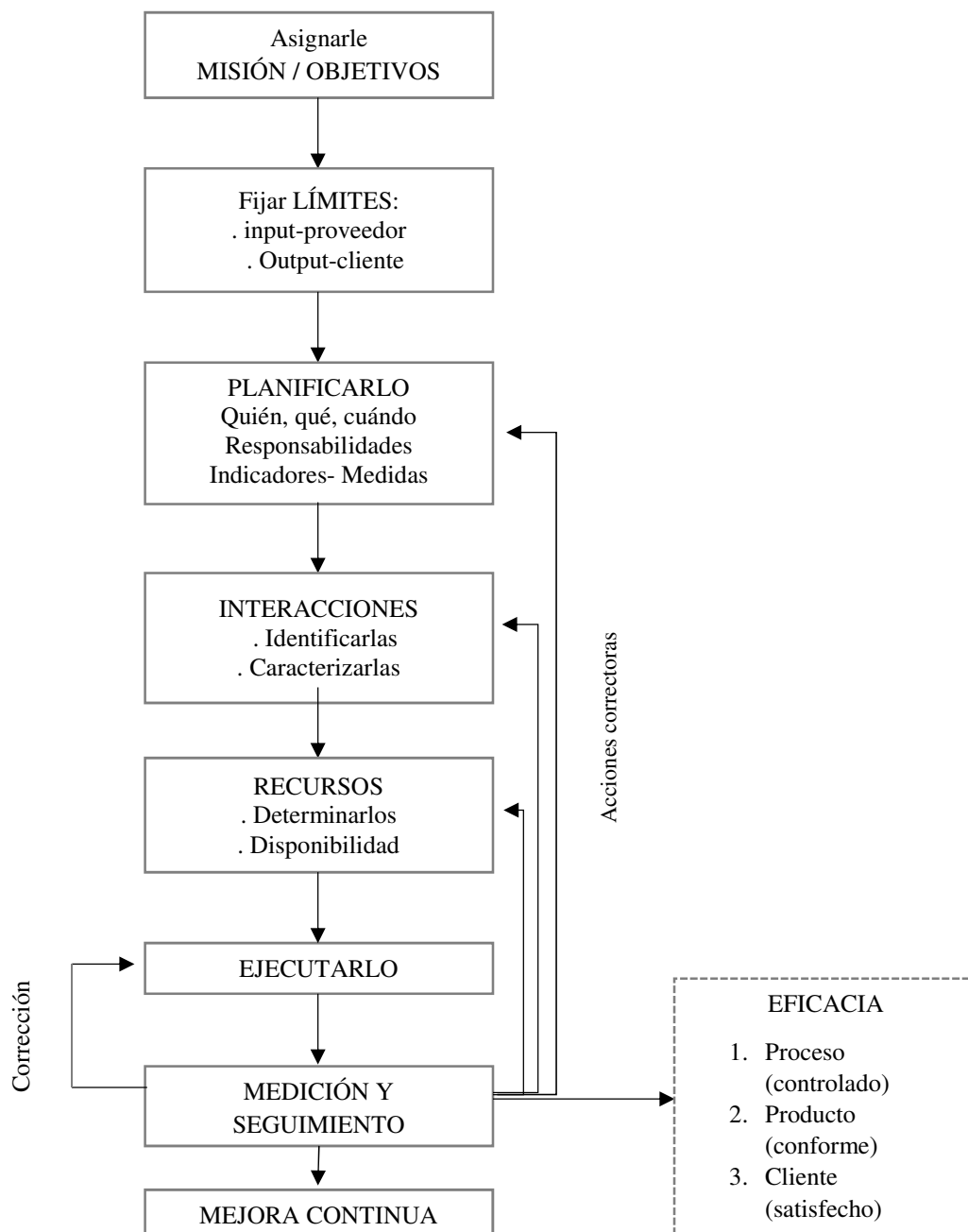


Figura 4: Etapas en la Gestión de un Proceso, tomada de Pérez (2004)

2.3.2.- La Mejora Continua de Procesos. El Ciclo PDCA

El ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) es un proceso que, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

Ishikawa, uno de los máximos expertos japoneses en calidad, afirmó que la esencia de la Calidad Total reside en la aplicación repetida del proceso PDCA hasta la consecución del objetivo. Para él, el ciclo PDCA, al que denominó «ciclo de control», se compone de cuatro grandes etapas, y su implantación supone la realización de seis pasos que se van repitiendo sucesivamente una vez finalizados.

Las etapas y los pasos del ciclo son:

Planificar (Plan), Hacer (Do), Comprobar (Check), Actuar (Act)

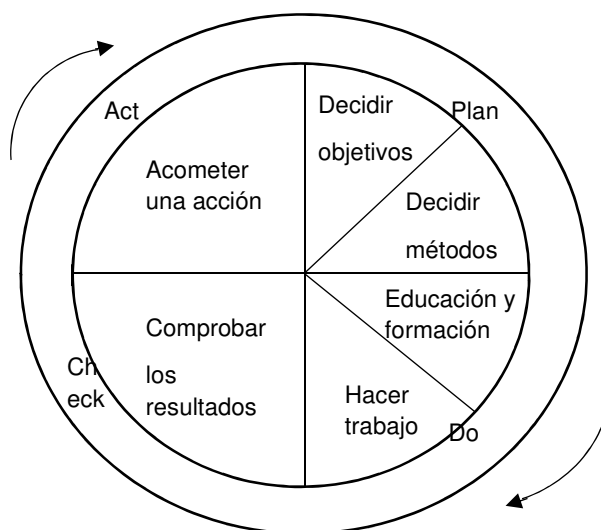


Figura 5: El Ciclo PDCA, tomada de Galgano (2005)

2.3.3.- Factores de Éxito de la Gestión por Procesos

- "Alinear "procesos-objetivos de empresa - escenario", da prioridad a la mejora de las capacidades.
- Coherencia "Cultura de empresa con sistema de gestión". Cliente comprometido y participación, comunicación, jerarquía, resultados, iniciativa como signos de identidad.
- Coherencia "prácticas de gestión del personal con el enfoque a procesos". Alinear objetivos, evaluación, desarrollo, integración, retribución y promoción de las personas.

- Alinear "procesos de apoyo y gestión con procesos operativos". Enfoque a procesos en los staff.
- Comprender y gestionar las "Interacciones entre procesos". La mejora interfuncional es más eficaz y sostenible.
- Comprender y gestionar "relaciones entre departamentos y procesos". Desarrollar habilidades para la solución de conflictos (Pérez, J. A. 2004).

2.3.4.- Ventajas del Enfoque por Procesos

"El enfoque por procesos tiene muchas ventajas, a continuación se presentan las más importantes (Pérez, J. A. (2004)).

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia los objetivos de empresa, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación al control burocrático internos de los departamentos.
- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional.
- Aporta una visión más amplia y global de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas.
- Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debido a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).

- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces.
- Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores suele estar en los procesos; su identificación y corrección garantiza que no se volverán a repetir.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.
- Reduce interfaces, al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirá autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla corresponsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.
- En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Y por encima de toda la gestión por procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales.

2.4.- MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTION DE LA CALIDAD

La evolución económica actual hacia un entorno cada vez más competitivo, con menos fronteras económicas y una creciente globalización ha hecho que las empresas y organizaciones se replanteen los términos de Calidad y Excelencia, que más allá de sus orígenes históricos y evolución reciente, hoy se utilizan para introducir la innovación y la mejora continua en la gestión, mejorando los resultados globales de la organización y en especial los resultados económicos

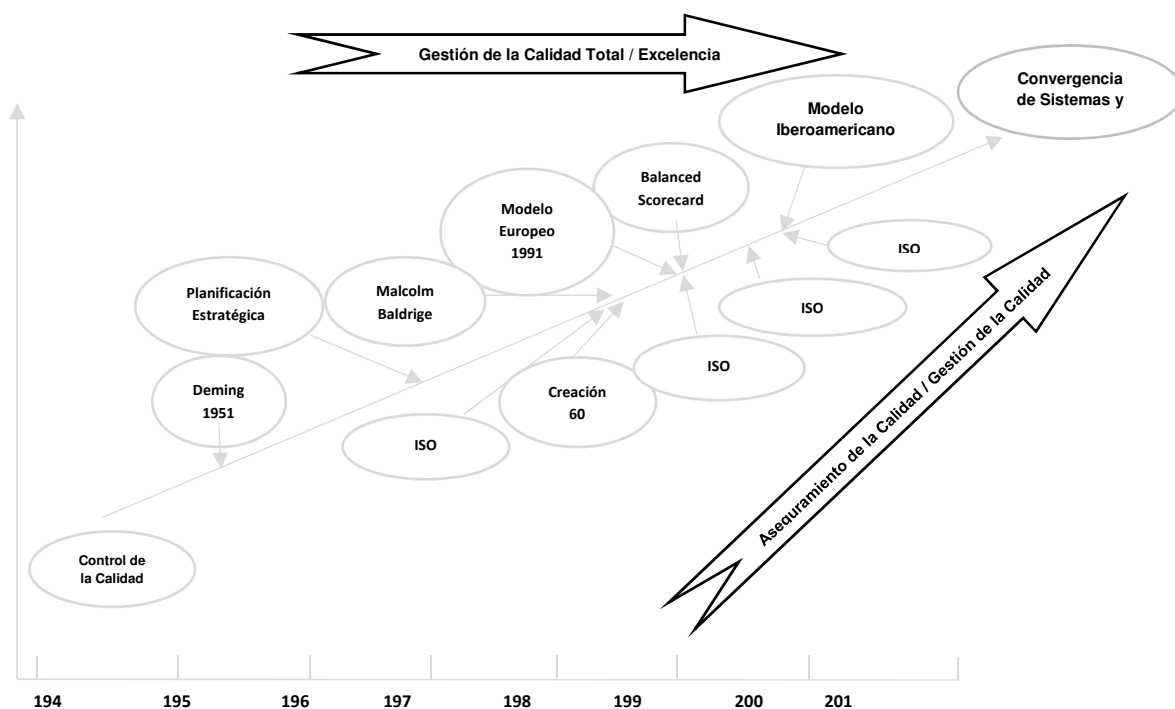


Figura 6: Evolución Histórica de la Gestión de la Calidad, tomada de Joaquín Membrado (2007) *Metodologías avanzadas para la Planificación y Mejora*

En la **Tabla 3**: se muestran los cuatro modelos de Gestión de Calidad, más utilizados a nivel mundial y los diferentes organismos que los gestionan.

Tabla 3
Modelos de Gestión de Calidad

Modelo	Organismo que lo gestiona
Deming	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE.UU.)
E.F.Q.M.	European Foundation for Quality Management (Europa)
FUNDIBEQ	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Latinoamérica)

Nota: Tomada de James R. Evans, William M. Lindsay, Sexta Edición, Thomson. (2005)

2.4.1.-Modelo de Excelencia Premio Deming

En 1951, la Unión of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) instituyó el Deming Application Prize como un reconocimiento a los logros de W. Edwards Deming en el control estadístico de la calidad y su amistad con el pueblo japonés. El premio Deming a la Application, es un premio anual que se otorga a una empresa o división de una empresa que ha alcanzado mejoras importantes en el desempeño a través de la aplicación de un control de calidad en toda la organización.

2.4.1.1.- Estructura y Criterios

"El premio Deming recompensa a empresas o divisiones operativas que han alcanzado resultados sobresalientes mediante la aplicación inteligente de CWQC (Control de Calidad en toda la Empresa). Se pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda.

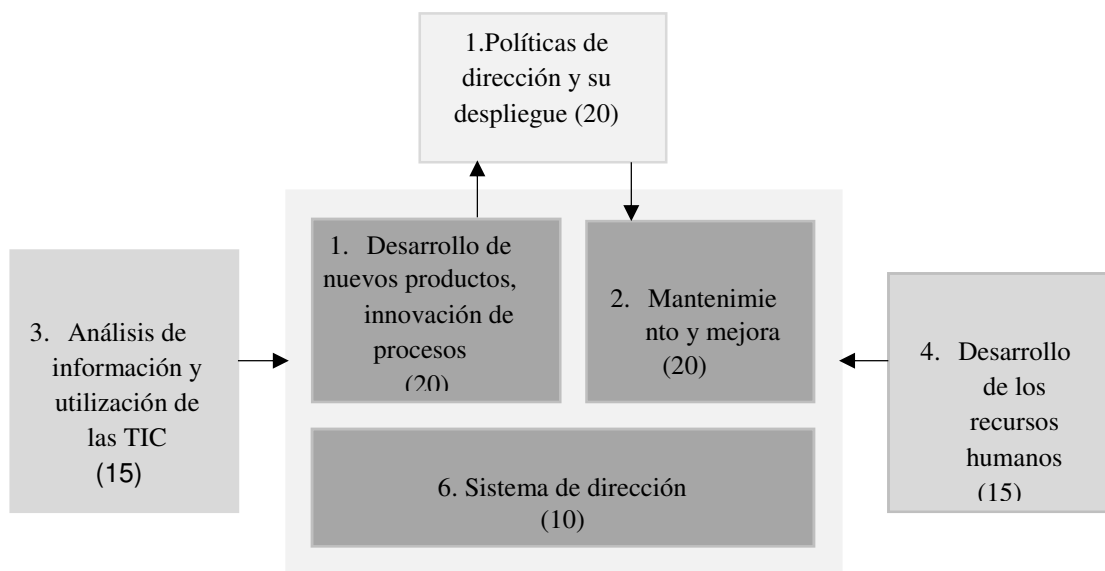


Figura 7: Modelo Premio Deming de Excelencia en la Gestión, tomada Deming Prize Guide 2004

2.4.1.2.- Proceso de Evaluación

Los examinadores evalúan si los temas establecidos por los solicitantes son adecuados a su situación, si sus actividades son adecuadas a sus circunstancias y si sus actividades tienen posibilidades de conseguir los objetivos más elevados en el futuro. Esta evaluación transmite en todo momento la filosofía de “oportunidad para el desarrollo mutuo” ya que con el proceso de valoración se pretende el desarrollo de metodologías para la mejora de la calidad.

Tabla 4

Herramienta de Evaluación del Modelo Deming Prize

	Efectividad	Consistencia	Continuidad	Minuciosidad
1. POLÍTICAS DE DIRECCIÓN Y SU DESPLIEGUE				
Políticas y Estrategias	XX	X	X	
Despliegue de Políticas	X	X	X	XX
2. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, INNOVACION EN PROCESOS				
Entusiasmo	X	X	X	X
Resultados	XX		X	
3. MANTENIMIENTO Y MEJORA				
Dirección diaria	X	X	XX	X
Mejora Continua	XX	X	X	X
4. SISTEMA DE DIRECCIÓN	X	XX	X	X
5. ANALISIS DE INFORMACIÓN Y UTILIZACION DE LAS TI	X	X	X	X
6. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	X	X	X	X

Nota: Tomada de The Deming Prize Guide 2004

El símbolo XX indica relación más fuerte que X, los vacíos indican que no existe relación

2.4.1.3.- Beneficios de la Aplicación

Estos resultados se definen en diez puntos (JUSE, 2006)

1. Estabilización y mejora de la calidad:

Las empresas mejoran sus operaciones diarias a través de la implantación de los conceptos de calidad y dirección y control del negocio y del establecimiento de los métodos de control estadístico de la calidad y sistemas de aseguramiento de la calidad.

2. Mejora de la productividad/ Reducción de los costes:

Se producen efectos significativos gracias a las mejoras como: reducción de los problemas en el diseño, reducción de las partes defectuosas, reducción de los problemas del proceso, obteniéndose un incremento de la satisfacción de los consumidores, consecución de costes competitivos, mejora de los sistemas de producción y reducción de las horas por trabajador.

3. Incremento de las ventas:

Como resultado de una mejora en la satisfacción de los consumidores, se consigue un incremento en las ventas, también se accede a nuevos clientes o mercados y se evitan problemas relacionados con la falta de stocks, reforzando los procesos de distribución.

4. Incremento de los beneficios:

La GCT es altamente efectiva en costes, gracias a la mejora en el desempeño que las empresas alcanzan tras su implementación.

5. Minuciosa implantación de los planes directivos y de negocio:

La Gestión de la Calidad debe llevarse a cabo de acuerdo con los planes de negocio centrados en los beneficios, debiéndose analizar el desempeño histórico.

6. Realización de los sueños del equipo directivo:

La existencia de factores como una cultura organizativa, tradiciones, prácticas organizativas, de una manera de pensar y relaciones humanas complejas, dificulta muchas veces que el equipo directivo comunique y lleve a cabo aquello que intenta implementar. La diseminación de la GCT en toda la organización favorece la comprensión en todos los niveles de la organización, promoviéndose la solidaridad y desarrollo de la próxima generación de directivos.

7. GCT a través de una participación total y de una mejora en la constitución organizativa:

Promueve una mayor coordinación de todos los miembros de la organización, que trabajan en un objetivo común, la empresa trabaja con un sentido de unidad en la consecución de la mejora de la calidad.

8. Aumento de la motivación para dirigir, mejorar y promover la estandarización:

Los trabajadores mejoran la comprensión de la situación de trabajo y de la dirección, así como su habilidad para pensar por sí mismos y llevar a cabo nuevas ideas, se mejora la estandarización que produce buenos resultados, estableciéndose estándares para toda la empresa.

9. Unión del poder total de la organización y mejora de la moral:

Implementando Círculos de Calidad Total, se adquieren habilidades directivas y analíticas a nivel de trabajadores y supervisores, se consigue una mayor habilidad de dirección y mejora autónoma de las tareas del día a día, se optimiza la competencia de los trabajadores.

10. Establecimiento de diferentes sistemas de dirección Total (*Total Management System*)

Todos los sistemas que comprenden el aseguramiento de la calidad, el desarrollo de nuevos productos y los sistemas de dirección interfuncionales se conectan con un sistema global de dirección. Permitiendo una mayor definición de la línea de autoridad y en la responsabilidad y estándares individuales, así la organización mejora su eficiencia y efectividad global.

2.4.2.- Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige

En 1983, el American Productivity and Quality Center (antes American Productivity Center) patrocinó siete conferencias a través de una red de computadoras como preparación para la siguiente White House Conference on Productivity. El informe final sobre estas conferencias recomendaba que “un Premio Nacional a la Calidad, similar al premio Deming en Japón, se otorgara a aquellas empresas que compitieran y cumplieran con éxito los requisitos para recibirlo. Estos requisitos y el proceso de análisis que los acompaña deberían ser muy similares al sistema del Premio Deming, a fin de ser eficaces”. La Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act se firmó como ley (Ley Pública 100-107) el 20 de agosto de 1987” (Lindsay, W. H., Evans, J. R. 2008).

2.4.2.1.- Estructura y Criterios

La evaluación se basa en sus logros y mejoras en siete áreas.

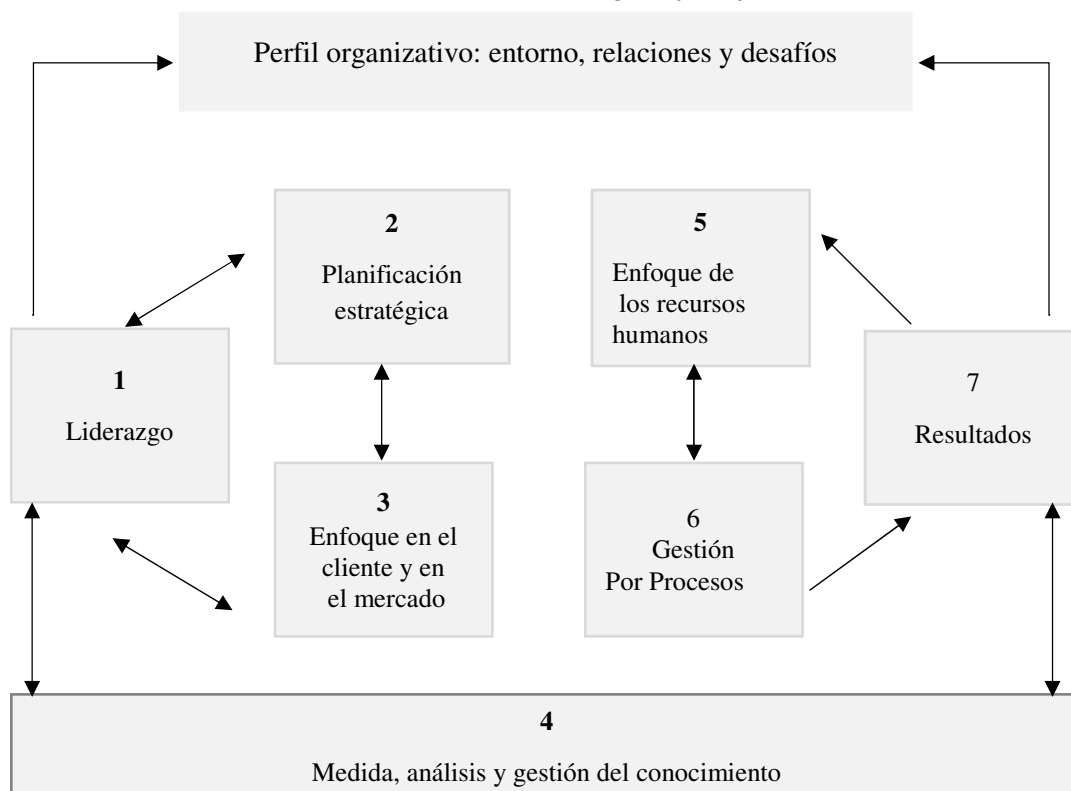


Figura 8: Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA) de Excelencia en la Gestión, tomada Baldrige National Quality Program 2015-2016 *Criteria for performance excellence*. Milwaukee: American Society for Quality

Los criterios se distribuyen en siete categorías clave interrelacionadas. Cada categoría o criterio tiene otorgado un peso distinto que aporta un marco integrado para la aplicación de los 19 ítems o subcriterios en los que se subdividen.

De arriba hacia abajo, el modelo se compone de tres elementos básicos:

- **Perfil de la Organización: entorno, relaciones y desafíos**

El perfil específico de cada organización establece el contexto para el modo en que opera la organización. El entorno, las

relaciones de trabajo clave y los desafíos estratégicos sirven de guía al sistema de gestión del desempeño organizativo.

▪ **Operación del Sistema**

Las operaciones del sistema se componen de los seis criterios situados en el centro de la figura y de los resultados que hay que conseguir:

- El liderazgo (criterio 1), la planificación estratégica (criterio 2) y el enfoque en el cliente y en el mercado (criterio 3) enfatizan la importancia del enfoque del liderazgo en la estrategia y en los consumidores.
- El enfoque en los recursos humanos (criterio 5), la gestión por procesos (criterio 6) y los resultados del negocio /organizativos (criterio 7) señalan que los empleados de la organización y los procesos clave son determinantes para el desempeño de la organización.

Todas las acciones señalan a los resultados. La flecha horizontal situada en el centro del gráfico une el liderazgo, la planificación estratégica y el enfoque en el cliente y en el mercado con el enfoque en los recursos humanos, la gestión por procesos y los resultados. La flecha señala dos direcciones, lo que indica la importancia de la retroalimentación para la consecución de un sistema de gestión del desempeño eficaz.

- Fundamentos del Sistema, la medida, el análisis y la gestión del conocimiento (criterio 4) Son elementos críticos para una gestión eficaz de la organización, para la consecución de un sistema basado en hechos y guiado por el conocimiento y para mejorar el desempeño y la competitividad. La medida, el análisis y la gestión del conocimiento sirven de fundamento para el sistema de gestión del desempeño. En la **Tabla 5** se presentan los Criterios y Subcriterios del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.

Tabla 5*Criterios y Subcriterios del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige*

Ítem	Criterio	Subcriterios	Puntos
1	Liderazgo (120 puntos)	1.1 Liderazgo directivo	70
		1.2 Gobernabilidad y Responsabilidad Social	50
2	Planificación estratégica (85 puntos)	2.1 Desarrollo de la estrategia	45
		2.2 Implementación de la Estrategia	40
3	Enfoque en el cliente (85 puntos)	3.1 Opinión del cliente	40
		3.2 Compromiso con el cliente	45
4	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (90 puntos)	4.1 Medición, Análisis y mejora del rendimiento de la Organización	45
		4.2 Información de la Gestión del conocimiento y Tecnología de la Información	45
5	Enfoque en los recursos humanos (85 puntos)	5.1 Entorno de los recursos humanos	40
		5.2 Compromiso de los trabajadores	45
6	Gestión del proceso (85 puntos)	6.1 Procesos de trabajo	45
		6.2 Efectividad Operacional	40
7	Resultados empresariales (450 puntos)	7.1 Resultados de Productos y Servicios	120
		7.2 Resultados orientados al Cliente	80
		7.3 Resultados orientados a los Recursos Humanos	80
		7.4 Resultados de liderazgo y gobernabilidad	80
		7.5 Resultados financieros y de mercado	90

Nota: Tomada de Criteria for Performance Excellence Items and Points Values- 2015-2016 Baldrige Excellence Framework

2.4.2.2.- Proceso de Evaluación

Las empresas que desean presentar su candidatura al MBNQA deben presentar información detallada sobre cada uno de los siete criterios detallados anteriormente y un equipo de expertos independientes les elabora un informe sobre las fortalezas de su organización y las posibles oportunidades de mejora.

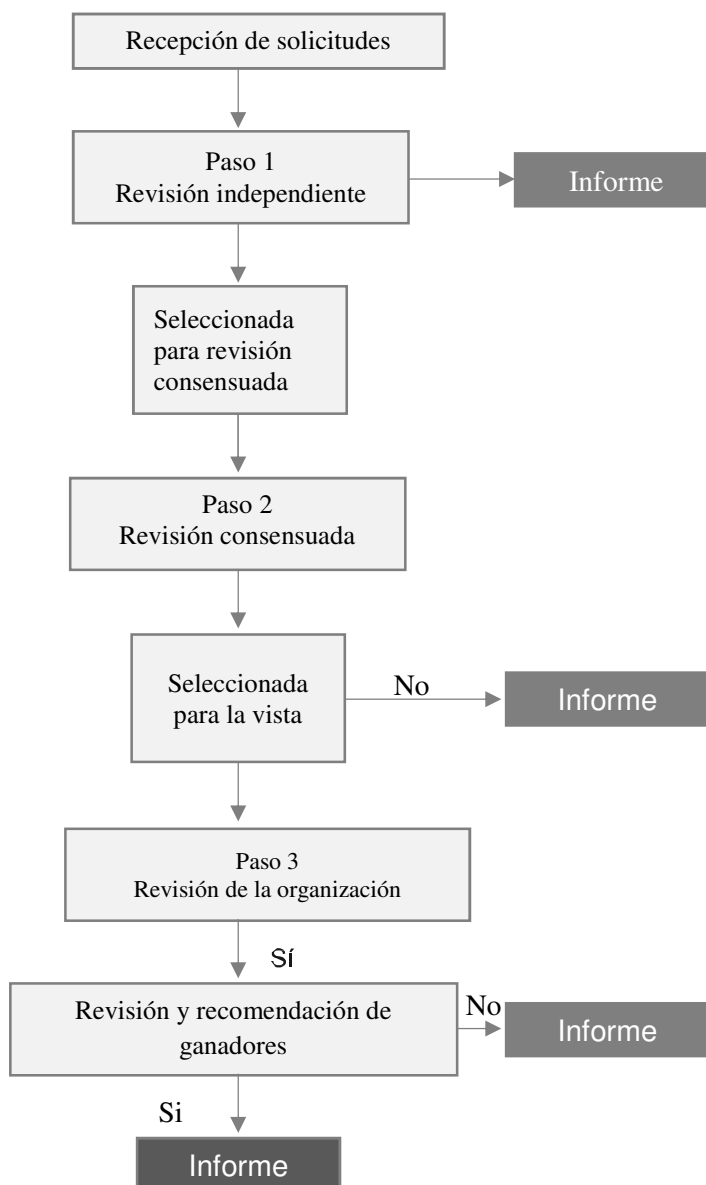


Figura 9: Proceso de Evaluación de las Organizaciones candidatas al MBNQA

Tomado de Baldrige National Quality Program (2006). Criteria for performance excellence. Milwaukee: American Society for Quality.

2.4.2.3.- Beneficios de la Aplicación

Los beneficios que las organizaciones pueden extraer de la aplicación de este modelo de la GCT van más allá de la consecución de un premio. Según las propias fuentes de la ASQ, la aplicación de los Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence se traduce generalmente en una mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad, en una mayor satisfacción de los clientes, en un incremento en la cuota de mercado y en una mejora en la rentabilidad. Además, muchas organizaciones deciden participar en el Baldrige Award Performance Excellence Criteria con la finalidad de conseguir una valoración crítica de su organización que les permita identificar sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

2.4.3.- Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM)

El modelo europeo de excelencia fue desarrollado por la European Foundation for Quality Management en 1990, como base para la evaluación de las organizaciones candidatas al European Quality Award, concedido anualmente desde 1992. El European Quality Award es un reconocimiento a la excelencia. Además, proporciona una valiosa retroalimentación a las organizaciones candidatas gracias a un informe detallado que diseña un equipo de expertos independientes.

En enero de 1997, la EFQM comenzó el proceso de revisión y mejora de los criterios del “Modelo Europeo de Excelencia Empresarial”, para ello se constituyó el “Grupo Director para el Desarrollo del Modelo” (Model Development Steering Group). El nuevo Modelo fue aprobado por la Fundación a comienzos de 1999, y fue presentado en la reunión anual de la EFQM en Ginebra

(Suiza) el 21 de abril del mismo año. Y es así, como a partir del año 2000 el Modelo EFQM de Excelencia es empleado en las candidaturas al Premio Europeo de la Calidad.

2.4.3.1.- Estructura y Criterios

Los criterios se agrupan en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

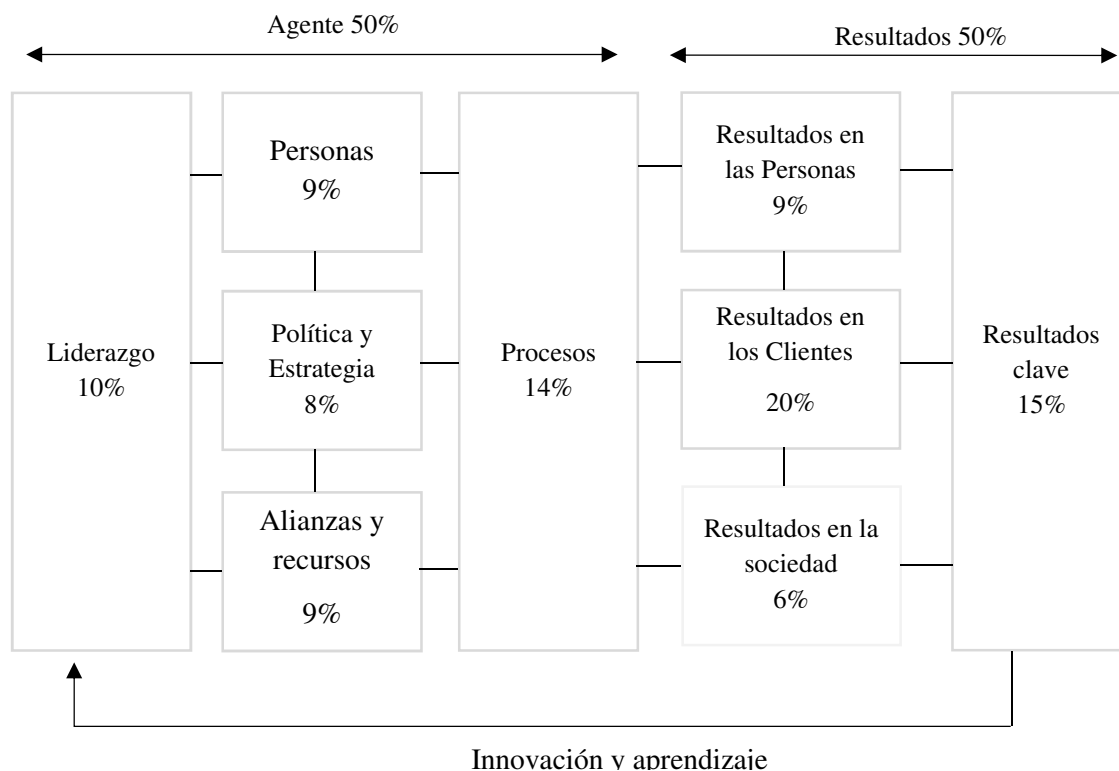


Figura 10: Modelo de Excelencia de la EFQM

Tomado de EFQM (2003). Introducción a la Excelencia. Bruselas: European Foundation for Quality Management

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico denominado REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

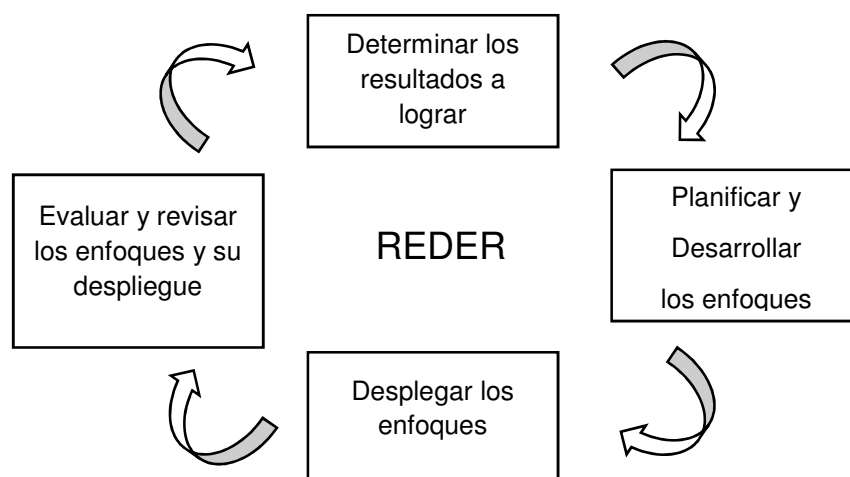


Figura 11: Esquema Lógico REDER

Tomado de José Ruiz, Canela López. La Gestión por Calidad Total en la Empresa Moderna (2004)

Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados.

El modelo de excelencia de la EFQM busca identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de una empresa, y centrarse en la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados.

"El modelo EFQM de excelencia es un marco de trabajo estructurado en 9 criterios. Cinco de ellos son agentes facilitadores que referencian lo que hace la organización y cuatro son resultados que trata sobre lo que la organización logra; por lo tanto, los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores (Lindsay, W. H., Evans, J. R. (2008).

Este modelo constituye un sistema de gestión que pone el énfasis en mantener un liderazgo en la consecución de la calidad, formular las políticas y estrategias para seguir, alcanzar una dirección adecuada de los recursos y el personal y orientar el diseño de todos los procesos de la empresa al cliente, de cara

a lograr unos resultados: satisfacción del cliente, satisfacción del personal, un impacto positivo en la sociedad y unos resultados económicos excelentes que permitan mantener una ventaja competitiva sostenida.

Los criterios sirven para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. Para desarrollar los criterios en detalle, cada uno va acompañado de un número variable de subcriterios, que tienen que considerarse a la hora de realizar una evaluación.

Los aspectos básicos del modelo EFQM de excelencia incluyen: Los agentes facilitadores permiten medir como se realizan las actividades la empresa y los resultados miden que consigue la empresa.

El modelo se puede utilizar para evaluar la totalidad del negocio, mediante la identificación de fortalezas y áreas susceptibles de mejora, siendo importante su mecanismo de valoración.

2.4.3.2.- Proceso de Evaluación

Las organizaciones pueden utilizar el modelo EFQM como método de autoevaluación, ésta debería demostrar el rendimiento de la organización tal como se desprende de los resultados, tendencias, objetivos y comparaciones con la competencia u organizaciones consideradas como las mejores del sector. Así mismo, se debe también presentar información sobre la importancia de los resultados para todos aquellos que tienen un interés económico o de otro tipo en la organización. La herramienta básica utilizada durante el proceso de evaluación es la lógica REDER (RADAR, en inglés). Las empresas candidatas deben tener en cuenta que los evaluadores buscarán evidencias de que todos los elementos REDER hayan sido abordados en la organización.

Los elementos enfoque, despliegue y evaluación y revisión evalúan el desempeño de los criterios que componen el grupo de

agentes, mientras que el elemento resultados evalúa el desempeño de los criterios que componen el grupo de resultados.

2.4.3.3.- Beneficios de la Aplicación

Los beneficios que las empresas pueden obtener con la utilización de este modelo de la GCT van más allá de la mejora de los resultados. Las organizaciones pueden disfrutar de otros beneficios como los siguientes:

- Valoración de las fortalezas de la organización y las áreas de mejora
- Medición periódica de su progreso
- Mejora en el desarrollo de la estrategia y de los planes de negocio de la organización
- Lenguaje y marco conceptual comunes con los que gestionar y mejorar la organización.
- Compromiso de los miembros de la organización en el cumplimiento de sus responsabilidades
- Integración de iniciativas de mejora en las operaciones cotidianas de la organización.

2.4.4.- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) promueve la gestión de la calidad mediante el modelo iberoamericano de Excelencia en la gestión, creado en 1999. Desde el año 2000 se otorga anualmente el Premio Iberoamericano a la Calidad, que toma el modelo anterior como base.

El modelo FUNDIBEQ ha sido actualizado recientemente, la versión final, aprobada en la reunión de la Red Iberoamericana de la Excelencia en la Gestión (REDIBEX) en Madrid (noviembre del 2005), mantiene la estructura del anterior modelo. La actualización introduce pequeñas modificaciones, una nueva estructura en el documento y la inclusión de un glosario iberoamericano de términos relacionados con la calidad.

2.4.4.1.- Estructura y Criterios

El modelo iberoamericano a la excelencia en la gestión tiene una fuerte semejanza con el modelo de excelencia de la EFQM, del que puede considerarse una adaptación. Este modelo se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados. Cada uno de estos criterios se subdivide en varios subcriterios, que reciben un peso distinto de cara a la evaluación:

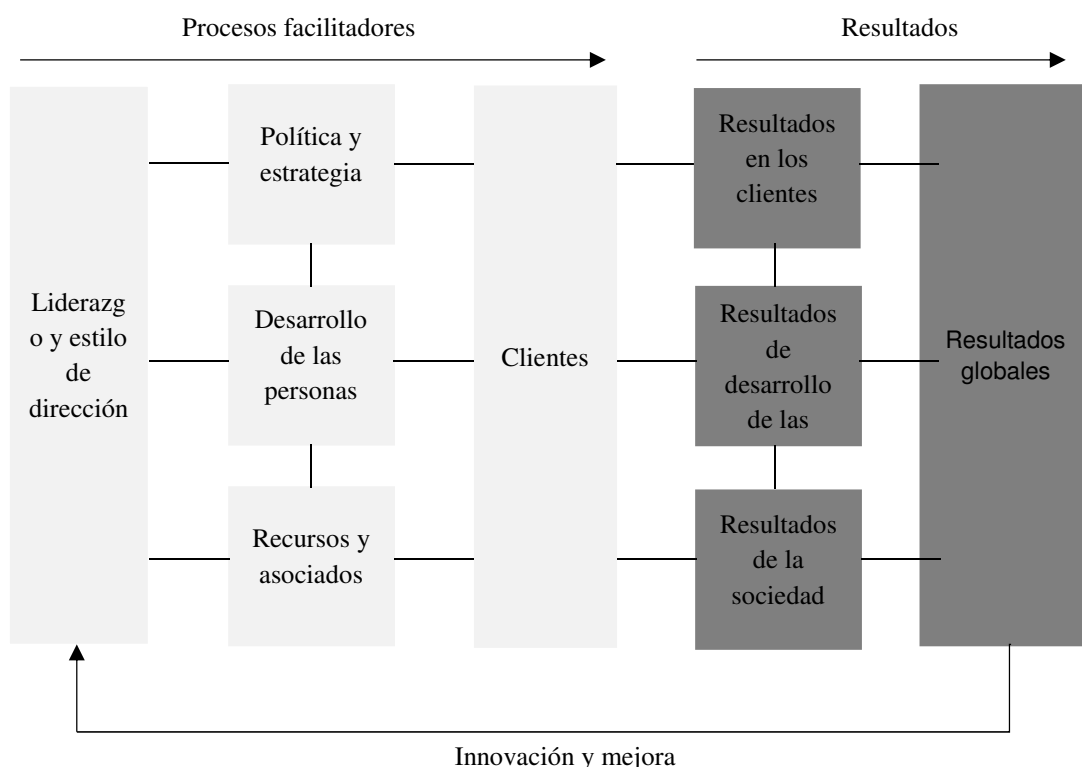


Figura 12: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión FUNDIBEQ

Tomado Bases del Premio Iberoamericano de la Calidad 2006. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. FUNDIBEQ (2006)

2.4.4.2.- Proceso de Evaluación

El proceso de evaluación se compone de cuatro fases:

- **Primera fase: Evaluación del relatorio.** En esta primera fase, los evaluadores valorarán el informe presentado por las organizaciones candidatas denominado relatorio de gestión. En la evaluación se tendrán en cuenta los puntos fuertes de la organización y sus áreas de mejora, y se utilizará una escala de 0 a 1.000 de acuerdo con el modelo FUNDIBEQ.

Las organizaciones que superen el umbral mínimo establecido por la fundación pasarán a la fase siguiente. Las organizaciones que no superen esta primera fase recibirán un informe de retorno con las conclusiones de la evaluación.

- **Segunda fase: Visita de evaluación.** Consiste en una visita a la organización con la finalidad de contrastar la información contenida en el relatorio de gestión. El equipo que llevará a cabo la visita a la organización estará formado por el coordinador internacional que dirigió la evaluación en la primera fase y por uno o dos evaluadores del equipo. Los evaluadores podrán solicitar durante la visita la documentación que acredite la información plasmada en el relatorio de gestión. Las conclusiones que los evaluadores extraigan de la visita serán plasmadas en un informe que será enviado a FUNDIBEQ
- **Tercera fase: Reunión del Jurado Internacional.** La información que los evaluadores han ido recabando sobre la organización (relatorio de gestión, libros de puntuación e informes) se entregará a los miembros de jurado propuestos por las organizaciones nacionales asociadas. Basándose en esta información, el jurado decidirá a los ganadores por categoría. El premio podrá declararse desierto y la decisión del jurado será inapelable.
- **Cuarta fase: Entrega del Premio Iberoamericano de la Calidad.** La ceremonia de entrega de premios tendrá lugar en el marco de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.

2.4.4.3.- Beneficios de la Aplicación

Las organizaciones galardonadas con el Premio Iberoamericano de la Calidad consiguen un reconocimiento internacional que pueden utilizar en un ámbito mundial. Los beneficios son:

- Publicación de las organizaciones ganadoras en medios de prensa reconocidos internacionalmente.
- Oportunidad de utilizar, según las normas específicas, los símbolos del premio en todas sus publicaciones, comunicaciones y soportes.
- Divulgación de las mejores prácticas de la organización ganadora en toda Iberoamérica.
- Inclusión de un enlace directo al sitio web de la organización en el sitio web de FUNDIBEQ
- Asociación gratuita de un año a FUNDIBEQ
- Aumento de la participación efectiva de todos los miembros de la organización ante un desafío común la consecución de la excelencia en la GCT, por lo que se convierte en una potente herramienta de formación y comunicación.
- Visión externa de la gestión de la organización, dentro de los criterios y subcriterios del modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.
- Fomento de la cultura de calidad en la organización.

2.4.5.- Análisis comparativo de los modelos de Excelencia de Calidad

El proceso de cambio organizativo y cultural puede modelizarse en las siguientes etapas: (i) Conciencia del problema de calidad, (ii) Identificación de la solución GCT, (iii) Decisión de implantarla (iv) Implantación (v) Institucionalización e Impacto.

La implantación de la GCT como enfoque de Gestión de la calidad, requiere abordar un complejo proceso de cambio organizativo y cultural. Los puntos clave que distinguen a las compañías exitosas en este proceso son: (i) La organización secuencial de los esfuerzos para construir capacidades organizativas y concentrar la atención en el comportamiento individual, como en los sistemas, estrategias y estructuras de la empresa. (ii) La iniciativa de gestión de los recursos humanos tiene una relevancia crítica para el éxito de la GCT, debiendo alinear todos sus principios y prácticas, para que apoyen los esfuerzos de la dirección conducidos según los propios principios de la GCT. (iii) La base del proceso de cambio debe

asegurar la capacidad y la disponibilidad personal para el cambio, que permita ajustar sus comportamientos con la dirección organizativa deseada.

El análisis comparativo de los Modelos Internacionales de Gestión de la Calidad: El Modelo EFQM de Excelencia, El Modelo Gerencial Deming, El Modelo Iberoamericano para la Excelencia y el Modelo Malcolm Baldrige en base a la comparación de las variables definitorias de la misión, enfoque, esquema estructural, retroalimentación, número de criterios y conceptos o principios fundamentales versus las variables del estándar ISO 9000, busca identificar las similitudes o diferencias, a fin de identificar los elementos que contribuyen de forma definitiva a la implantación de un sistema de calidad total.

En la **Tabla 6** se presenta la comparativa EFQM e Iberoamericano

Tabla 6
Comparativa de los Modelos EFQM e Iberoamericano

Agentes Facilitadores		Resultados	
Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano
1. Liderazgo	1. Liderazgo y estilo de dirección	6. Resultados en los clientes	6. Resultados en los clientes
2. Personas	2. Desarrollo de las personas	7. Resultados en las personas	7. Resultados en las personas
3. Política y Estrategia	3. Política y Estrategia	8. Resultados en la sociedad	8. Resultados en la sociedad
4. Alianza y Recursos	4. Asociados y Recursos	9. Resultados clave	9. Resultados globales
5. Procesos	5. Clientes		

Nota: Tomada de X Congreso de Ingeniería de Organización. Modelos de Gestión de Calidad Total. Valencia (2006)

Todos los modelos sirven de autoevaluación tanto para incorporar mejoras, así como comprobar el funcionamiento y rendimiento organizativo.

El Modelo Malcolm Baldrige es quizás el más completo, pues incorpora una mayor cantidad de criterios, englobando todos aquellos en los que se basa el modelo EFQM, Iberoamericano y el Deming.

En la **Tabla 7**, se presentan los criterios de los Modelos EFQM, Iberoamericano, Deming y Baldrige.

Tabla 7

Comparativa de los Criterios en los que se basan los Modelos

Criterios	Nº	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Baldrige
	1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Liderazgo Visionario.	Liderazgo.
	2	Personas	Desarrollo de las personas	Cooperación interna y externa.	Planificación Estratégica.
	3	Política y Estrategia	Política y Estrategia	Aprendizaje.	Enfoque en el cliente
	4	Alianzas y Reclusos	Asociados y Recursos	Gestión de proceso	Medición, Análisis y Gestión del conocimiento
	5	Procesos	Clientes	Mejora Continua.	Enfoque en los recursos humanos.
	6	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Satisfacción del empleado.	Gestión de Procesos
	7	Resultados en las personas	Resultados en las personas	Satisfacción del cliente.	Resultados empresariales
	8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad		
	9	Resultados clave	Resultados globales		

Nota: Tomada de X Congreso de Ingeniería de Organización. Modelos de Gestión de Calidad Total. Valencia (2006)

El Modelo EFQM es el más específico, debido a que contiene treinta y dos sub criterios. Los modelos EFQM, Iberoamericano y Malcolm Baldrige son más éticos

que el modelo Deming, cuyo perfil es más técnico, pues los primeros están enfocados hacia la dirección de la calidad por parte de los empresarios y el segundo es administrado y estructurado por ingenieros japoneses.

Todos los modelos conciben la organización como un conjunto de subsistemas relacionados y conectados entre sí, todos tienen su papel y su importancia específica en el logro del objetivo primordial, la excelencia y mejora continua, en la **Tabla 8** se presenta la comparativa de Sub criterios.

Tabla Nº 8
Comparativa de los Sub Criterios

Subcriterios			
	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige
Liderazgo	1 .a) Desarrollo de funciones, metas, objetivos y valores.	1. a) Compromiso de los líderes con una cultura de compromiso	1 .a) Liderazgo directivo
	1 .b) Implicación en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión.	1. b) Implicación de los líderes con el personal de fuera y dentro de la organización.	
	c) Implicación con los ciudadanos, socios, colaboradores y representantes de la sociedad.	Cubrir las necesidades de los grupos de interés.	1. b)
	1 .d) Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas.	1 .c) Desarrollo de una estructura organizativa para una eficaz aplicación de la política y la estrategia.	Responsabilidad Social
	1 e) Impulsar el cambio en la organización.	1 .d) Mejora y Gestión sistemática de procesos.	
2. Política y Estrategia.	2.a) Necesidades y expectativas actuales y futuras como fundamento de la política y estrategia.	2.a) Orientada hacia el mercado, se basa en las necesidades y expectativas de los grupos de interés.	2.a) Desarrollo de la estrategia. 2.b) Implementación de la estrategia
	2.b) Información procedente de actividades relacionadas con el rendimiento y el aprendizaje.	2 b) Emplea información obtenida a partir de mediciones y actividades de investigación.	
	2.c) Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.	2.c) Se desarrolla, evalúa, revisa y mejora.	
	2.d) Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.	2.d) Comunicación de la	

3. Desarrollo de las personas.	3.a) Planificación, gestión y mejora de los RR.HH.	3.a) Planificación y mejora del personal.	5.a) Ambiente de trabajo.
	3.b) Identificación, desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y de las capacidades.	3.b) Desarrollo de la capacidad. Conocimiento y desempeño.	5.b) Compromiso de los trabajadores.
	3.c) Implicación y asunción de responsabilidades.	3.c) Comunicación y capacidad de las personas.	.
	3.d) Diálogo entre las personas y la	3.d) Atención, y reconocimiento.	.
4 Alianzas y Recursos.	4.a) Gestión de alianzas externas.	4.a) Gestión de reclusos financieros.	4.a) Medición, análisis y mejora del rendimiento organizacional
	4.b) Recursos económicos y financieros.	4 .b) Gestión de recursos de información y conocimientos.	4.b) Gestión de la información y del conocimiento
	4.c) Locales, dependencias. Equipos y materiales.	4.c) Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales.	
	4.d) Tecnología.	4.d) Gestión de los recursos externos, incluidos los de los asociados.	
	4.e) Información y conocimiento.		
5. Procesos y Clientes	5.a) Diseño y gestión sistemática de procesos.	5.a) Identificación de necesidades y expectativas.	3.a). Conocimiento del cliente
	5.b) Mejora continua de procesos.	5.b) Diseño y desarrollo de productos y servicios.	3.b) Relaciones con el cliente y satisfacción.
	5.c) Orientación de los procesos y procedimientos hacia la satisfacción del cliente.	5.c) Fabricar, suministrar, y mantener productos y servicios.	6.a) Procesos de trabajo
	5.d) Prestación de servicios y productos al cliente.	5.d) Cultivar y mejorar las relaciones con los clientes.	6 b)Efectividad operacional
	5.e) Gestión y mejora de la relación con los clientes.		
6.7.8.9. Resultados	6.a) Medidas de percepción	6.a) Medidas de percepción	7.a) Resultados en los productos y servicios
	6.b) Indicadores de rendimiento	6.b) Medidas del desempeño.	7. b)Resultados enfocados en el cliente
	7.a) Medidas de percepción	7.a) Medidas de percepción	
	7.b) Indicadores de rendimiento.	7.b) Medidas del desempeño	
	8.a) Medidas de percepción	8.a) Medidas de percepción	
	8.b) Indicadores de rendimiento	8.b) Medidas del desempeño.	

Nota: Tomada del X Congreso de Ingeniería de Organización. Modelos de Gestión de Calidad Total. Valencia 2006

En la **Tabla 9** se presentan los principios o conceptos de los modelos EFQM, Deming, Iberoamericano y Malcolm Baldrige.

Tabla Nº 9

Principios o Conceptos de los Modelos

Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Malcolm Baldrige
1. Orientación en los resultados	1. Crear y difundir visión, propósito, misión	1. Orientación en los resultados.	1. Enfoque en los resultados y en la creación de valor.
2. Orientación hacia el cliente	2. Aprender y adoptar la nueva filosofía.	2. Orientación hacia el cliente	2. Excelencia enfocada hacia el cliente
3. Liderazgo y coherencia con los objetivos	3. No depender de la inspección masiva.	3. Liderazgo y coherencia con los objetivos	3. Visión de Liderazgo.
4. Dirección por procesos y hechos.	4. Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.	4. Dirección por procesos y hechos.	4. Dirección por hechos.
5. Desarrollo e implicación del personal.	5. Mejora de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios.	5. Desarrollo e implicación del personal.	5. Valoración de los empleados y de los socios.
6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua.	6. Instituir la capacitación en el trabajo.	6. Aprendizaje. Innovación y Mejora continua.	6. Aprendizaje organizacional y personal y Mejora continua
7. Desarrollo de alianzas y asociaciones	7. Enseñar e instituir el liderazgo.	7. Desarrollo de alianzas y asociaciones	7. Desarrollo de las asociaciones.
3. Responsabilidad Social.	3. Desterrar el temor, generar el clima para la innovación.	8. Responsabilidad Social.	8. Responsabilidad Social y Buen hacer ciudadano
	9. Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales.		9. Agilidad y Respuestas rápidas
	10. Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.		10. Enfoque en el futuro
	11. Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora		11. Perspectiva en sistemas.

continua.
12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento
14. Emprender acciones para la transformación

Nota: Tomado del X Congreso de Ingeniería de Organización. Modelos de Gestión de Calidad Total. Valencia 2006

La última versión de las normas ISO 9000:2000 atestigua un paso hacia la posición adoptada en el Modelo de Excelencia de la EFQM prueba de ello es la especial relevancia que estas normas otorgan a los recursos humanos y a las relaciones con otras organizaciones, así como el modelo de autoevaluación de GCT, ISO 9004:2000. Ambas herramientas pueden entenderse como complementarias.

En la **Tabla 10**, se indica la comparación entre las Normas ISO y el Modelo EFQM

Tabla Nº 10

Comparación entre las Normas ISO y el Modelo EFQM

Características Identificativas	Norma ISO 9000: 1994	Norma ISO 9001:2000	Modelo Europeo
Organización	ISO	ISO	E.F.Q.M.
Propósito	Base común para asegurar prácticas conformes con el sistema de calidad establecido	Guía y directrices para la evaluación interna del sistema de calidad	Mejora continua en todos los aspectos de la gestión y la cultura organizativas
Definición De Calidad	El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas		Calidad definida por los clientes, el personal y la sociedad en general
Contenido	Muy limitado, recoge los elementos básicos de un	Recoge con mayor profundidad los	Añade elementos que pertenecen más a la

	sistema de calidad total	elementos básicos de un sistema de calidad total	D.G. (e j. satisfacción del personal, resultados financieros)
Énfasis	Los consistencia de los procesos y su documentación	Las prácticas directivas eficaces	La excelencia empresarial (enfoque interno en el compromiso directivo y la formación, y enfoque externo en la satisfacción del cliente)
Contribución Clave	Documentación del sistema de calidad	Recoge de forma Estructurada elementos clave de la calidad	Introduce explícitamente los resultados financieros y no financieros

Nota: Tomado de Gestión de la Calidad. Padrón (1996)

2.5.- MODELOS DE CALIDAD EN LATINOAMERICA

2.5.1.- México: Modelo Nacional para la Competitividad

El Modelo Nacional para la Competitividad (MCN) es el modelo de calidad en el que se fundamenta el Premio Nacional de Calidad, surgido en el año 1991 y gestionado actualmente por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total.

Este modelo dispone de dos versiones: Para Grandes y Medianas Empresas y Micro y Pequeñas Empresas. El éxito de la organización se basa en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades clave de la organización.

En las Micro y Pequeñas Empresas, el éxito de la organización se fundamenta en el desarrollo de sus capacidades y con la gestión de sus recursos, humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

El modelo está dirigido a todo tipo de organizaciones públicas y privadas. “México hacia la Excelencia” distingue a las organizaciones según su desempeño actual evaluado a través de este modelo de calidad. La evaluación se produce en el marco del proceso anual del Premio Nacional de Calidad, siendo cuatro niveles que se pueden alcanzar: compromiso, confiabilidad, competencia y premio nacional.

2.5.2.- Chile: Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

A partir de 1996, se inicia en Chile la aplicación de Modelos de Gestión de Excelencia, siendo el Centro Nacional de Productividad y Calidad el encargado de su administración y difusión a través del Premio Nacional a la Calidad, inspirado en el Premio Malcolm Baldrige (USA). Luego, el alto grado de universalidad del modelo permitió su adaptación y aplicación a la realidad chilena, constituyéndose en una guía para las organizaciones del país.

Una organización, privada o pública, productiva o de servicios, grande o pequeña, se constituye a partir de muchos procesos, cuyo alineamiento es clave para alcanzar un objetivo. El Modelo de Gestión de Excelencia propone organizar la complejidad de dichos procesos en ámbitos de gestión. Identificamos siete ámbitos de gestión, macro procesos, los que se ligan a resultados.

2.5.3.- Argentina: Modelo para una Gestión de Excelencia

El modelo tiene dos versiones: una dirigida a empresas y otra para organizaciones sin fines de lucro y un Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas.

El modelo está fundamentado en un conjunto de conceptos propios de la gestión excelente y que se proyectan en los componentes, criterios y factores que conforman su estructura. Los componentes son tres: Liderazgo, Sistema de Gestión y Resultados, cada uno de ellos consta de distintos criterios y a su vez contienen diversos factores.

Al igual que otros modelos de calidad y excelencia, el objetivo es identificar las fortalezas y en especial los aspectos que deben ser mejorados para alcanzar los objetivos estratégicos y la sostenibilidad de la organización y sus resultados.

El proceso de autoevaluación es similar a la matriz REDER del modelo EFQM de Excelencia contemplado, para los componentes del Liderazgo y

Sistema de Gestión, la evaluación de la metodología- Despliegue- Integración- Evaluación y Mejora.

2.6.- GESTIÓN PARA RESULTADOS

La Gestión para Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

¿Gestión por Resultados o Gestión para Resultados?

La expresión más difundida es Gestión por Resultados, desde un punto de vista semántico ésta tiene poco sentido, pues parece contradictorio gestionar por resultados cuando los resultados se obtienen al final del proceso. Por ello es más apropiado usar el término para, denotando así una gestión orientada a conseguir unos resultados determinados, predefinidos y esperados

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.

“La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”.

Modelo que incorpora las mejores prácticas de gestión y cambio en la cultura organizacional de las instituciones, permitiendo una real transformación en su administración, la que se verá reflejada en la obtención de resultados y creación de valor público para satisfacer las expectativas y necesidades de la población

2.6.1.- La Gestión Pública y la Gestión para Resultados GpR

Durante las últimas décadas, el Estado ha pasado a desempeñar un papel clave como productor de valor público, éste cambio en la función del Estado, es exigido cada vez con más contundencia por ciudadanos que ocupan el rol de usuarios de servicios, transformando varios frentes de la administración pública.

Este cambio plantea nuevas exigencias a los modelos de dirección y gestión del Estado y al modelo de relación entre el Estado y los ciudadanos. Tales exigencias determinan el rol que debería cumplir la GpR en el ámbito público y que se articula alrededor de tres ejes principales: 1) mejorar el desempeño del gobierno en su proceso de creación de valor y de producción de resultados; 2) optimizar su sistema de rendición de cuentas ante la sociedad y la transparencia de su actuación; y 3) implantar sistemas de dirección y gestión (asunción de responsabilidad y “derecho a gestionar” de parte de los directivos) que promuevan la optimización continua del desempeño de los servidores públicos como herramienta clave al servicio de la consecución de los ejes anteriores.

La Gestión Pública -como disciplina- se ha planteado enfrentar nuevos retos mediante el refuerzo de la lógica gerencial, es decir, de la racionalidad económica que busca conseguir eficacia y eficiencia. Así como:

- Asegurar la constante optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos, como respuesta a las exigencias de más servicios, menos impuestos, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.
- Asegurar que el proceso de producción de bienes y servicios públicos, incluidas las fases de asignación y distribución, así como las medidas para mejorar la productividad, sean transparentes, equitativas y controlables
- Promover y desarrollar mecanismos internos para mejorar el desempeño de los dirigentes y trabajadores públicos, y con ello promover la efectividad de los organismos públicos.

Estos propósitos presentes en las actuales demandas ciudadanas y a los que se orienta la GpR, son, junto con la democracia, la base principal de legitimidad del Estado actual. De esta forma, la Nueva Gestión Pública aporta los elementos necesarios para mejorar la capacidad de gestión de la administración pública, así como para elevar el grado de gobernabilidad del sistema político.

2.6.2 Monitoreo y Evaluación de la Gestión para Resultados

La Gestión para Resultados (GpR) conceptualmente tiene la función de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo y asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de las instituciones, generando capacidades en las organizaciones públicas para que logren, mediante la creación de valor público, los resultados señalados en los planes de mediano y largo plazo. A su vez, la OCDE define la Gestión basada en Resultados como una “estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto.

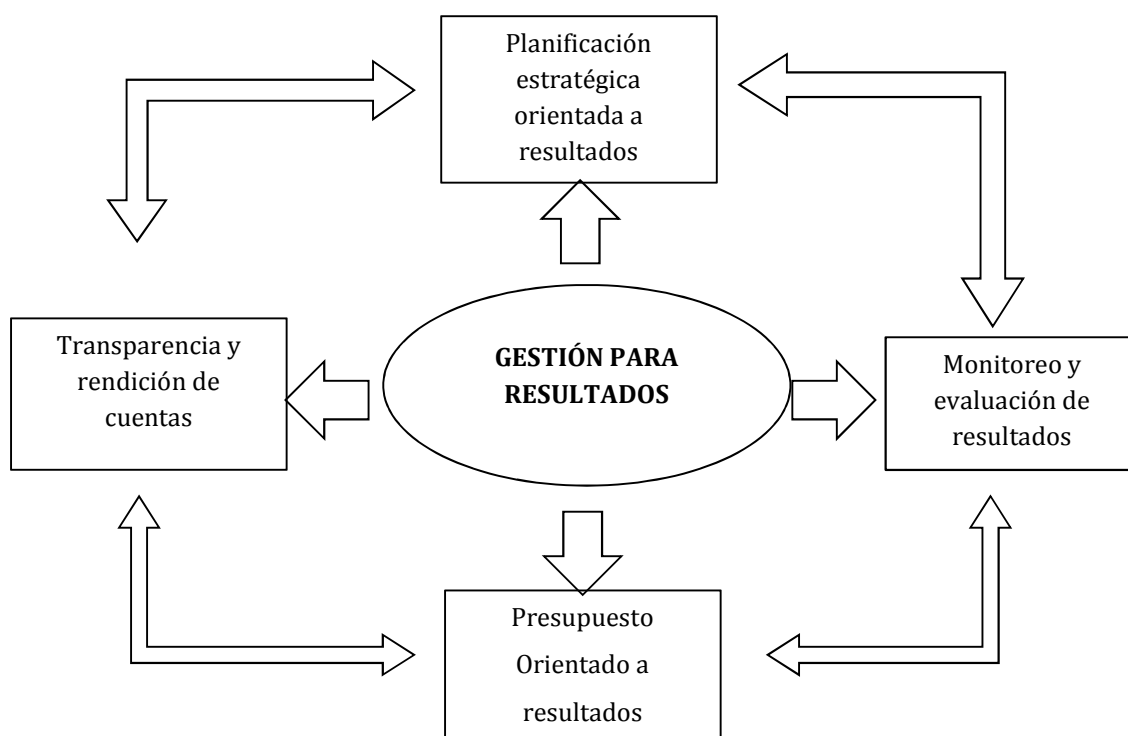


Figura 13: Elementos de la Gestión orientada a Resultados
Nota: Elaboración Propia

2.6.3.- Enfoque Sistémico para la creación de Valor Público

La gestión orientada a resultados y creación de valor público, está centrada en la cuantificación de los resultados que generan las entidades públicas durante un determinado periodo. Su metodología mide la capacidad que tiene una institución para entregar resultados que sean, al mismo tiempo, eficientes en términos de costos. La medición de la producción y los resultados de la gestión así como el impacto de estos sobre la población son el objeto del sistema de monitoreo y evaluación.

El enfoque sistémico para la creación de valor público expresa las diferentes etapas de la gestión, en las cuales se puede medir su desempeño, con el fin de prever si se adecuan a lo previsto en el proceso de planificación y programación a través de indicadores que midan el uso y consumo de recursos financieros, humanos y materiales, la eficacia, calidad y eficiencia de los procesos y productos y los efectos e impacto de los resultados sobre la población.

En el esquema del enfoque sistémico para la creación de valor público, se observa en el ámbito intra institucional los insumos para el desarrollo de procesos o productos intermedios que dan lugar a los bienes y servicios que son producidos por los programas. En el ámbito extra institucional se miden los efectos de los bienes y servicios producidos en los beneficiarios (resultados de corto y mediano plazo) y las mejoras en las condiciones de vida (resultados de largo plazo). Para ello se utilizan indicadores que miden la: eficacia, eficiencia, economía y calidad.

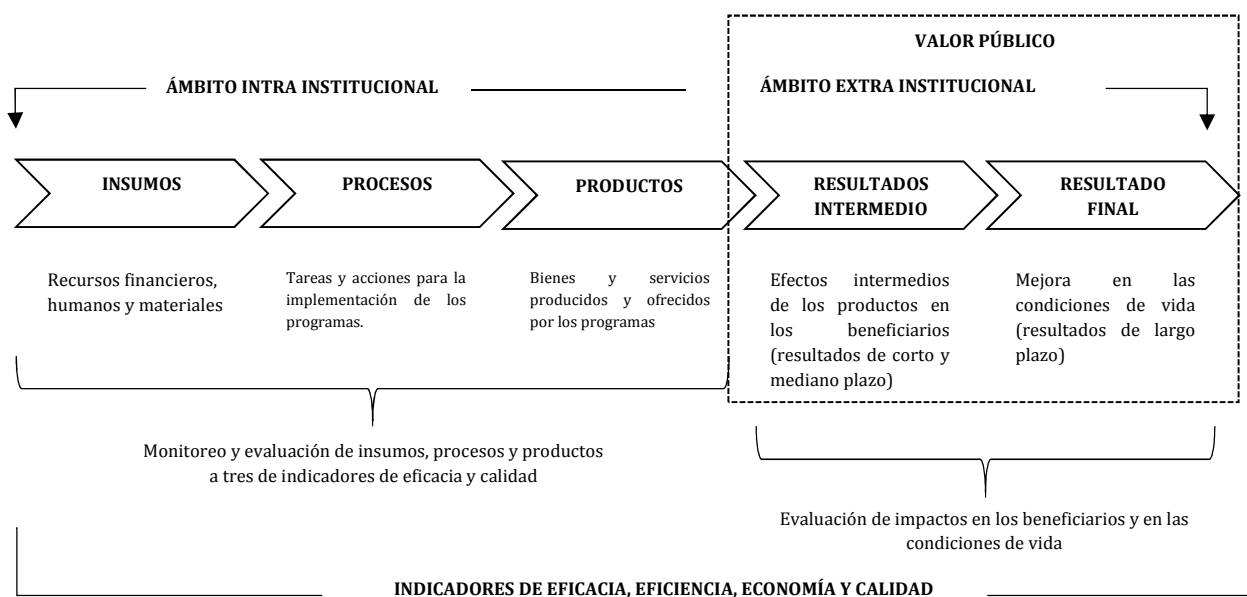


Figura 14: Enfoque Sistémico para la creación de Valor Público

Nota: Elaboración Propia

2.7.- MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Termino	Descripcion
Actividad	Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos y/o servicios determinados. (OECD, 2002).
Alineamiento	Término utilizado en el proceso de planeación para determinar que los objetivos del PLAN estén en línea (alineados) con los propósitos y objetivos de los Planes del Gobierno Regional. (www.sd.pcm.gob.pe/contenido/688).
Alto Desempeño	Actuación capaz de producir el máximo valor, conocimiento y aprendizaje posibles, a través del mejoramiento de los sistemas de trabajo y hábitos de mejora continua, innovación y creatividad en el personal.
Alta Dirección	Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización. Web: http://www.fundibeq.org/GLOSARIO.html .
Aprendizaje Organizacional	Proceso de mejora de la Organización que genera innovación y procesos de cambio, basado en las "lecciones aprendidas" que se derivan del análisis de la realidad. El aprendizaje organizacional requiere la implementación de una Cultura del Aprendizaje que conlleva una actitud abierta hacia la realidad. Web: http://www.fundibeq.org/GLOSARIO.html

Autoevaluación	Evaluación por parte de los responsables del diseño y la implementación del modelo de GpR.
Benchmarking	Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (SIPAL, 2006).
Bienes	Son todos aquellos elementos susceptibles de satisfacer necesidades humanas, de las cuales se generan derechos que forman parte de un patrimonio, incluyendo a los objetivos inmateriales o cosas susceptibles de valor. (http://www.angelobrea.com/ , 2009).
Buena Práctica	Es una experiencia sistematizada y documentada que tiene como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovativos que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública. (SIPAL, 2006).
Cadena de Valor	La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. (SIPAL, 2006).
Calidad	La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio en que se sustenta su capacidad para satisfacer determinadas necesidades. (American National Standards Institute (ANSI) & American Society for Quality (ASQ), 1978)
Calidad del Servicio	La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. (SIPAL, 2006).
Calidad Total	Herramienta de gestión a través de la cual se consigue la participación activa de las personas en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, productos y procesos de la organización. (SIPAL, 2006).
Ciudadano	Un ciudadano es un miembro de una comunidad política. La condición de miembro de dicha comunidad se conoce como ciudadanía, y conlleva una serie de deberes y una serie de derechos. La ciudadanía se puede definir como "El derecho

	y la disposición de participar en una comunidad, a través de la acción autorregulada, inclusiva, pacífica y responsable, con el objetivo de optimizar el bienestar público." (Wikipedia, 2009).
Cliente	Son todos los ciudadanos que reciben en forma directa los productos y servicios de la administración pública. (Secretaría de Salud, México, 2005).
Clima Laboral	Es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima organizacional se está evaluando a parte de la cultura organizacional, esta última es difícil de evaluar por su complejidad. (Daniel Goleman, 1998)
Colaboradores	Es el personal permanente, temporal y de medio tiempo de la organización, así como a cualquier empleado por contrato supervisado por la organización. Los colaboradores incluyen a los líderes de equipos, supervisores y gerentes a todo nivel.
Competencias	Conjunto de conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes que se requieren para el alto desempeño profesional. El Modelo se orienta hacia el desarrollo de competencias. (Modelo de GpR – Gobiernos Regionales, 2009).
Confiabilidad	Coherencia y fiabilidad de los datos recogidos mediante la utilización de un instrumento científico o un procedimiento de recolección de datos en varias ocasiones y en las mismas condiciones. Es difícil lograr que los datos de una evaluación sean totalmente fidedignos. Sin embargo, las listas de control y la capacitación de los evaluadores pueden mejorar tanto el nivel de fiabilidad de los datos como su validez. Una fiabilidad sólida requiere una recolección de datos exhaustiva y que las preguntas a través de las cuales se realiza la evaluación sean pertinentes. (Oficina de Evaluación del PNUD).
Control de Gestión	Es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta. (SIPAL, 2006).
Cultura Organizacional	La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. (Daniel Goleman, 1998)
Desarrollo de Capacidades	Proceso por el cual personas, grupos, organizaciones y países desarrollan, mejoran y organizan sus sistemas, recursos y conocimientos, todo ello reflejado en sus capacidades (individuales y colectivas), de desempeñar funciones, resolver problemas, establecer objetivos y cumplirlos. También se lo denomina construcción o fortalecimiento de la capacidad. (Oficina de Evaluación del PNUD).

Desarrollo Sostenible	Es el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. (DEPweb-BM, 2002).
Economía	Se relaciona con la capacidad de una institución para generar movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. (SIPAL, 2002).
Efectividad	Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización (SIPAL, 2002).
Eficacia	Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución (SIPAL, 2002).
Eficiencia	Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto (SIPAL, 2002).
Enseñanzas o Lecciones Aprendidas	Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto. (OECD, 2002).
Entorno	Acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes agentes que interactúan con en este contexto. (UNMSM, 2002).
Enfoque Sistémico	Trata de comprender el funcionamiento de la sociedad desde una perspectiva integradora, en donde lo importante son las relaciones entre los componentes.(Universidad Tecnológica de Pereyra)
Empoderamiento (Empowerment)	Con relación a la gestión del liderazgo, esta práctica promueve la asunción creciente de responsabilidades entre los subordinados, cuya puesta en marcha requiere previamente su capacitación, entrenamiento e información. Esta práctica conduce a la mejora del rendimiento de la organización. Web: http://www.fundibeq.org/GLOSARIO.html .
Equidad	Mide el nivel de distribución justa de los servicios públicos, por ejemplo disponibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos, en comparación con la media del país. (UNMSM, 2002).

Estrategia	Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (MINTZBERG, Henry & QUINN James Brian).
Evaluación del Desempeño	Proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado. (SIPAL, 2006).
Factores Críticos de Éxito	Corresponden a aquellas actividades o procesos de trabajo que son lo suficientemente importantes como para aplicarles el proceso de benchmarking. (SIPAL, 2006).
Fiabilidad	Es la coherencia de los datos y los juicios de evaluación, y la medida en que se puede confiar en ellos, con referencia a la calidad de los instrumentos, procedimientos y análisis empleados para recopilar e interpretar datos de evaluación. La información de una evaluación es fiable si observaciones repetidas utilizando instrumentos similares, en condiciones similares dan lugar a resultados similares. (OECD, 2002).
Gestión del Conocimiento	Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. (SIPAL, 2006).
Gestión por Competencias	Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. (http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml).
Gestión para Resultados	<p>Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto. Término conexo: marco lógico. (OECD, 2002).</p> <p>Puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad (SIPAL, 2002).</p>
Gestión Pública	Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. (Decreto Ley N° 26162, Ley del Sistema Nacional de Control, Disposiciones Finales).

Gobierno Regional	Los Gobiernos Regionales del Perú son los que se encargan de las instituciones públicas encargadas de la administración superior de cada una de las regiones y departamentos. Son considerada personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia (Wikipedia)
Indicador	Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros y evaluar los resultados de la gestión.
Indicador de Impacto	Mide los efectos (directos e indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de la población. (Walter Andía Valencia, 2006).
Innovación	<p>Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.</p> <p>Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos. Se distingue entre:</p> <p>(Asociación Española de Normalización y Certificación Web: www.aenor.es)</p>
Interés Público	<p>El Interés Público es el resultado de un conjunto de intereses individuales compartidos y coincidentes de un grupo mayoritario de individuos que se asigna a toda la comunidad como consecuencia de esa mayoría, que aparece con un contenido concreto, determinable, actual, eventual o potencial, personal y directo de ellos, que pueden reconocer en él, su propio querer y su propia valoración, prevaleciendo sobre los intereses individuales que se le opongan o lo afecten, a los que desplaza sin aniquilarlos.</p> <p>(http://www.geocities.com/eqhd/interespublico.htm).</p>
Inversión	Es el dinero que se gasta hoy para que la economía crezca y de esta manera tener más dinero --o bienes y servicios-- más adelante. (DEPweb-BM, 2002).
Medición de los Resultados	Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones para el desarrollo en función de los objetivos declarados. Términos conexos: seguimiento del desempeño, indicador. (OECD, 2002).
Mejora Continua	Proceso continuo que permite obtener progresivamente mejores resultados, mediante la detección y corrección de errores, anomalías y la revisión constante de sus procesos y procedimientos.

Meta	Establecen qué es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. .(MINTZBERG, Henry & QUINN James Brian)
Misión	Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. (Asociación Española de Normalización y Certificación Web: www.aenor.es)
Modelo	Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. (Diccionario de la Real Academia Española)
Modelo de Calidad	Conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos. Este modelo supone una planificación para alcanzar un impacto estratégico cumpliendo con los objetivos fijados en lo referente a la calidad del producto o servicio. Web: http://definicion.de/modelo-de-calidad/
Modelo de Gestión	Son estrategias o medidas con la finalidad de alcanzar objetivos.
Nivel de Madurez	Medida de la capacidad de una organización para alcanzar resultados a través de su conocimiento y experiencias en la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad. (Asociación Española de Normalización y Certificación Web: www.aenor.es).
Objetivo	Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen “qué” hay que hacer y es medible su grado de consecución. (Asociación Española de Normalización y Certificación Web: www.aenor.es).
Oportunidad de Mejora	Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización. (Asociación Española de Normalización y Certificación Web: www.aenor.es).
Participación Ciudadana	Proceso por el cual los ciudadanos/as y las comunidades organizadas se involucran en los formulación, implementación y monitoreo de los programas y políticas públicas. (SIPAL, 2006).
Procesos	Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio. (SIPAL, 2006)..
Programa	Categoría presupuestaria que define la actuación del sector en el campo de sus competencias; es el desagregado de las funciones que le corresponde al sector para el cumplimiento de los propósitos del Estado. Cada Programa se desagrega en Subprogramas y cada Subprograma en actividades y proyectos. Los Programas y Subprogramas reflejan los fines del Estado, y las Actividades y Proyectos los

	medios a utilizar para alcanzar (MINSA, 2008).
Proyecto	Es un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado. Los dos elementos básicos que incluye esta definición son: las actividades y los recursos. Un aspecto fundamental en todo proyecto es el orden en el cual se realizan las actividades, y para determinar la secuencia lógica de las actividades se debe establecer el método, el tiempo y el costo de cada operación. (http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/proyectoinformatico/libro/c1/c1.htm).
Recursos	Son las máquinas, los trabajadores, el dinero, la tierra, las materias primas y otras cosas que puede utilizar un país para producir bienes y servicios y para hacer crecer su economía. Los recursos pueden ser renovables o no renovables. Los países deben utilizar sus recursos con inteligencia para asegurar la prosperidad a largo plazo. (DEPweb-BM, 2002).
Responsabilidad Social	Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. La Responsabilidad Social afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés. (Asociación Española de Normalización y Certificación Web: www.aenor.es).
Resultados	Producto, servicio, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo. Términos conexos: efecto directo, repercusión, impacto. (OECD, 2002).
Retroalimentación	Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que se arribó en el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia. (OECD, 2002).
Salud Ocupacional	Se define como la disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo. (http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/conbassalo.htm).
Seguimiento	Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados. Términos conexos: seguimiento del desempeño, indicador. (OECD, 2002).
Servicio	Utilidad que presta una acción. Organización y personal destinados a satisfacer

	necesidades públicas. Es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume siempre en el momento en que es prestado. (http://villagomez-cundinamarca.gov.co/sitio.shtml?apc=b1-1--&cmd[564]=c-1-S).
Servidor Público	Se considera a todo funcionario, servidor o empleado de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos, sea nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del Estado. (http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/inds.htm#14).
Sistema de Gestión de la Calidad	Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. (Wikipedia).
Sistema de Información	Conjunto de medios que permiten recolectar, clasificar, integrar, procesar, almacenar y difundir información interna y externa que la organización necesita para tomar decisiones en forma eficiente y eficaz. (SIPAL, 2006).
Sociedad Civil	Es la diversidad de personas con categoría de ciudadanos, actúan generalmente de manera colectiva para tomar decisiones en el ámbito público de su sociedad fuera de las estructuras gubernamentales. La existencia de una sociedad civil diferenciada de la sociedad política es un prerrequisito para la democracia.
Sostenibilidad	Continuación de los beneficios del modelo después de concluida su implementación. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo. (OECD, 2002).
Tecnología de la Información y la Comunicación (Tic)	Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario. Web: es.wikipedia.org/wiki/TIC .
Toma De Decisiones	Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema. El proceso de toma de decisiones constituye un elemento central dentro de la planificación. (SIPAL, 2006).

Valor Público

Es aquel que genera condiciones para que todos los miembros de la sociedad disfruten de oportunidades para una vida digna, de empleo y bienestar, y garantizar el acceso a dichas oportunidades; es decir, que aportan respuestas efectivas y útiles a las necesidades o demandas presentes y futuras de la población. (**Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), México 2009**).

CAPITULO III

METODOLOGÍA, SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de construir un modelo de Gestión para Resultados en los Gobiernos Regionales del Perú, se han desarrollado las siguientes actividades:

- Revisión de bibliografía referida a buenas prácticas de gestión y literatura internacional relacionada al caso.
- Análisis del marco normativo del proceso de descentralización.
- Revisión de los documentos de diagnóstico de los Gobiernos Regionales, análisis de competencias y necesidades
- Visitas y entrevistas individuales con los funcionarios seleccionados
- Recolección de datos
- Procesamiento de datos
- Depuración de información
- Análisis respectivo

3.1.- ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la presente investigación cuantitativa, en su etapa inicial fue exploratoria, identificándose literatura referida a calidad y modelos de excelencia internacional, así como normatividad referida a las competencias de los Gobiernos Regionales, la información de fuentes primarias y secundarias permitió definir el problema e identificar el curso de acción de la investigación.

Una vez culminada la primera etapa, el alcance de la investigación se tornó descriptivo, recolectándose los datos correspondientes al diagnóstico de la situación actual de los Gobiernos Regionales y se definieron las variables para configuración del Modelo.

La tercera etapa corresponde al diseño experimental de un Modelo de Gestión de Calidad basado en los Modelos de Excelencia de Calidad y el enfoque a Gerencia de Resultados.

La etapa final de la investigación consiste en la validación del Modelo de Gestión de Calidad, aplicado en el Gobierno Regional de Tumbes.

3.2.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“El diseño se refiere al plan o estrategias concebidas para obtener la información que se desea”

La presente investigación es no Experimental Transeccional Exploratorio, el procedimiento de contrastación de la hipótesis fue demostrativo para lo cual utilizamos todos los argumentos lógicos, experienciales y bibliográficos sobre la gestión para resultados.

3.3.- FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS

La presente investigación planteó la siguiente hipótesis general como explicación tentativa del problema:

El Modelo Malcolm Baldrige permitirá una mejora de la productividad y mayor satisfacción de los clientes, adaptado a la administración pública de los Gobiernos Regionales, contribuirá al desempeño de una gestión eficaz, eficiente, transparente, orientada a la solución de los problemas de la comunidad.

En función de la hipótesis general se plantearon las siguientes hipótesis secundarias:

1. Comparando los Modelos Internacionales, el Modelo Malcolm Baldrige permitirá una mejor evaluación de la administración pública.

2. El Modelo a implementar mejorará la eficiencia y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los Gobiernos Regionales.
3. El modelo de gestión, basado en modelos de calidad a nivel internacional, permitirá mejorar la calidad de servicio que prestan los Gobierno00s Regionales.

3.3.1.- Operacionalización de Variables

La operacionalización de las variables se efectúan describiendo los indicadores para cada tipo de variables:

- ✓ Variable Independiente: Son la característica o propiedad causa del fenómeno estudiado, corresponden a la aplicación del modelo de gestión de excelencia.
- ✓ Variable Dependiente: Depende de la variable independiente, muestran el resultado de aplicación del modelo de gestión de excelencia.

En la **Tabla 11** se presentan los indicadores para la variable independiente, y en la **Tabla 12** los indicadores para la variable dependiente:

Tabla 11

Indicadores para la Variable Independiente

Criterio del Modelo	Variable Independiente	Indicador	Dimensión
Satisfacción del Cliente-Ciudadano	Clientes/ Ciudadanos satisfechos	Porcentaje de Satisfacción	Clientes satisfechos
		Cantidad de Clientes	Clientes insatisfechos
		Cantidad de Reclamos	Número de clientes x mes
		Tiempo de Tramites	Número de reclamos x mes
			Número de días x tramite

		Cantidad de Requisitos	Número de requisitos x trámite
		Incremento de Ingresos	Cantidad de Ingresos x mes x tipo de trámite
		Percepción de la transparencia	Mejor servicio
			Igual Servicio
			Peor Servicio
		Nivel de Información	Buena información
			Regular Información
			Mala Información
		Cumplimiento de metas	Porcentaje del cumplimiento del Plan Ejecutivo Institucional
			Consecución de metas x periodo
Liderazgo	Satisfacción de los Trabajadores	Porcentaje de promoción de colaboradores	Cantidad de colaboradores promocionados x periodo
		Porcentaje de satisfacción de colaboradores	Colaboradores Satisfechos
			Colaboradores Insatisfechos
	Clima Laboral		Mejor clima laboral
			Igual clima laboral
			Peor clima laboral
	Eficiencia directiva	Proceso Comunicativo	Mejor comunicación
			Igual comunicación
			Peor comunicación
		Trabajo en equipo	Mayor trabajo en equipo
			Igual trabajo en equipo
			Menor trabajo en equipo
Planeación Estratégica y Gestión del Presupuesto	Cobertura de servicios	Porcentaje de cumplimiento de planes y programas	Consecución de metas x periodo
	Impacto de los programas	Cantidad de beneficiarios	Número de beneficiarios de planes y programas x proyecto
	Ejecución presupuestal	Porcentaje de ejecución del gasto	Cantidad gastado x periodo x proyecto
	Transparencia de la información	Percepción de la transparencia de la información	Mayor Transparencia
Gestión de la Información y Análisis del Desempeño			Igual Transparencia

Organizacional			Menor Transparencia
	Respaldo de Información	Frecuencia de respaldo de información	Mayor Respaldo
			Igual Respaldo
			Menor Respaldo
	Calidad de Información	Nivel de información	Mejor calidad de información
			Igual calidad de información
			Peor calidad de información
	Eficiencia y Productividad	Calidad de Servicios	Mejores Servicios
			Iguales Servicios
			Peores Servicios
		Cumplimiento de objetivos	Mayor cumplimiento
			Igual cumplimiento
			Menor cumplimiento
	Accesibilidad a los servicios	Accesibilidad a los servicios brindados	Mayor accesibilidad
			Igual accesibilidad
			Menor accesibilidad
Gestión del Talento Humano	Capacitación de personal	Porcentaje de personal capacitado	Cantidad de trabajadores capacitados x periodo
		Conocimiento de funciones	Mayor conocimiento de funciones
			Igual conocimiento de funciones
			Menor conocimiento de funciones
	Eficiencia del personal	Porcentaje de consecución de metas por unidad	Cantidad de metas alcanzadas x periodo
	Ausentismo Laboral	Ausencia injustificada de personal	Número de días no laborados
	Rotación de personal	Permanencia de los trabajadores	Mide el tiempo de los trabajadores en los puestos encargados
	Vacantes no cubiertas	Tiempo promedio en cubrir vacantes	Mide el tiempo promedio en cubrir vacantes
Gestión de Procesos	Eficacia de los procesos	Porcentaje de ejecución de metas y objetivos	Mide la consecución de metas y objetivos
	Eficiencia de la gestión	Porcentaje de utilización de recursos asignados	Mide la relación entre los recursos utilizados y los logros alcanzados

Responsabilidad Social	Impacto Social	Cantidad de Beneficiarios	Mide la cantidad de beneficiarios por proyecto
	Imagen de la Gestión	Percepción de la Gestión	Buena
			Igual
			Mala

Nota: Elaboración Propia

Tabla 12

Indicadores para la Variable Dependiente

Criterio del Modelo	Variable Dependiente	Indicador	Dimensión
Resultados	Desarrollo Económico	Tasa de crecimiento de inversiones	Mide el incremento de las inversiones en la Región
	Efectividad de los servicios	Tiempo de tramites	Mide el tiempo de resolución de expedientes
	Efectividad del gasto	Porcentaje de ejecución presupuestal	Mide la efectividad de ejecución del presupuesto
	Eficacia de la Gestión	Porcentaje de consecución de objetivos y metas	Mide el porcentaje de consecución de objetivos y metas x periodo
	Rendimiento del personal	Tiempo promedio en la consecución de objetivos	Mide la eficacia de los trabajadores para el cumplimiento de las metas
	Productividad	Cantidad de productos o servicios y recursos utilizados	Mide la cantidad de servicios prestados con los recursos asignados
	Compromiso Social	Cantidad de beneficiarios	Mide el compromiso social del Gobierno Regional en función a la cantidad de beneficiarios de los proyectos sociales

Nota: Elaboración Propia

Tabla 13

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Criterios	Variables	Indicadores
¿Cuál Modelo de Calidad, es el adecuado para mejorar la gestión administrativa, monitoreo y evaluación de los resultados en los Gobiernos Regionales del Perú?	<u>GENERAL:</u> Diseñar un modelo de gestión, basado en modelos de calidad a nivel internacional, que permita definir una metodología orientada a resultados para mejorar la gestión administrativa de los Gobiernos Regionales del Perú	<u>GENERAL:</u> El Modelo Malcolm Baldrige permitirá una mejora de la productividad y mayor satisfacción de los clientes, adaptado a la administración pública de los Gobiernos Regionales, contribuirá al desempeño de una gestión eficaz, eficiente, transparente, orientada a la solución de los problemas de la comunidad		<u>INDEPENDIENTES:</u> Aplicación del modelo de gestión basado en modelos de excelencia a nivel internacional.	
			Satisfacción del Cliente y Ciudadano	Clientes Satisfechos	Porcentaje de Satisfacción Cantidad de Clientes Cantidad de Reclamos Tiempo de Trámites Cantidad de Requisitos Incremento de Ingresos Percepción de la transparencia Nivel de Información
	<u>ESPECIFICOS:</u> 1. Desarrollar e implementar un Modelo de Excelencia que permita una mejor evaluación de la administración pública y la capacidad institucional	<u>ESPECIFICAS:</u> 1. Comparando los Modelos Internacionales, el Modelo Malcolm Baldrige permitirá una mejor evaluación de la administración pública. 2. El Modelo a	Liderazgo	Cumplimiento de metas Satisfacción de los trabajadores	Porcentaje del cumplimiento del Plan Ejecutivo Institucional Porcentaje de promoción de colaboradores

y organizacional de los Gobiernos Regionales	implementar mejorará la eficiencia y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los Gobiernos Regionales.	Eficiencia Directiva	Porcentaje de satisfacción de colaboradores Clima Laboral Proceso Comunicativo Trabajo en equipo
2. Implementar un modelo de gestión que permitirá el adecuado monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los Gobiernos Regionales.	3. El modelo de gestión, basado en modelos de calidad a nivel internacional, permitirá mejorar la calidad de servicio que prestan los Gobiernos Regionales.	Cobertura de servicios Impacto de los programas Ejecución presupuestal	Porcentaje de cumplimiento de planes y programas Cantidad de beneficiarios Porcentaje de ejecución del gasto
3. Implementar un modelo de gestión que permitirá mejorar la calidad de servicio que prestan los Gobiernos Regionales.	Planeación Estratégica y Gestión del Presupuesto Gestión de la Información y Análisis del Desempeño Organizacional	Transparencia de la Información Respaldo de la Información Calidad de Información Eficiencia y Productividad Accesibilidad a los servicios	Percepción de la transparencia de la información Frecuencia de respaldo de Información Nivel de información Calidad de Servicios Cumplimiento de objetivos Accesibilidad a los servicios brindados
	Gestión del Talento Humano	Eficiencia del personal Ausentismo Laboral Rotación de personal Vacantes no cubiertas	Porcentaje de personal calificado Conocimiento de funciones Porcentaje de consecución de Metas por unidad Ausencia injustificada de personal Permanencia de los trabajadores Tiempo promedio en cubrir vacantes

Gestión de Procesos	Eficacia de los procesos Eficiencia de la gestión	Porcentaje de ejecución de metas y objetivos Porcentaje de utilización de recursos asignados
	Impacto Social Imagen de la Gestión	Cantidad de beneficiarios Percepción de la Gestión
Responsabilidad Social	<u>DEPENDIENTE:</u> Dependen de la variable independiente, muestran el resultado de aplicación del modelo	
	Resultados.	
	Monitoreo y evaluación de los resultados de los GoRe.	Tasa de crecimiento de inversiones Tiempo de trámite Porcentaje de ejecución presupuestal Porcentaje de ejecución de objetivos y metas
	Desarrollo Económico Efectividad de los Servicios Efectividad del Gasto Eficacia de la Gestión Rendimiento del personal Productividad Compromiso Social	Tiempo promedio en la consecución de objetivos Cantidad de productos o servicios y recursos utilizados Cantidad de beneficiarios

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 14*Matriz de Operacionalización de Variables*

Objetivo General: Diseñar un modelo de gestión, basado en modelos de calidad a nivel internacional, que permita definir una metodología orientada a resultados para mejorar la gestión administrativa de los Gobiernos Regionales del Perú

Criterio	INDICAD	
	ORES	Variable Dependiente
Satisfacción de Clientes Ciudadanos	- Clientes satisfechos	Desarrollo Económico
Liderazgo	- Cumplimiento de metas - Satisfacción de los trabajadores - Eficiencia Directiva	Efectividad de los Servicios
Planeación Estratégica y Gestión del Presupuesto	- Cobertura de servicios - Impacto de los programas - Ejecución presupuestal	Efectividad del Gasto
Gestión de la Información y Desempeño Organizacional	- Transparencia de la información - Respaldo de información - Calidad de Información - Eficiencia y Productividad - Accesibilidad a los Servicios	Eficacia de la Gestión
Gestión del Talento Humano	- Eficiencia del personal - Ausentismo laboral - Rotación de personal - Vacantes no cubiertas	Rendimiento del personal
Gestión de Procesos	- Eficacia de los procesos - Eficiencia de la gestión	Productividad
Responsabilidad Social	- Impacto Social - Imagen de la Gestión	Compromiso Social
Resultados	Modelo de Gestión para Gobiernos Regionales	Desarrollo Económico Efectividad de los Servicios Efectividad del Gasto Eficacia de la Gestión Rendimiento del Personal Productividad Compromiso Social

Nota: Elaboración Propia

3.4.-UNIDAD DE ANALISIS

Gobierno Regional de Tumbes, está conformado por el departamento de Tumbes, en la **Tabla 15** se presenta la matriz FODA del Gobierno Regional de Tumbes.

Tabla 15

Matriz de FODA Gobierno Regional de Tumbes

Fortalezas	Debilidades
Disponibilidad del recurso natural: agua y suelo (Cuenca Puyango- Tumbes y diversas quebradas, acuíferos subterráneos. Río Zarumilla, Casitas y Bocapan. Área de terreno para el desarrollo agrícola, urbano y rural. Aguas Marinas)	
Reserva de Biosfera del Noroeste de Tumbes	Educación de baja calidad
Reservas probadas de hidrocarburos. Exploraciones en petróleo y gas	Limitado servicio de salud.
Recursos turísticos: Playas, áreas naturales protegidas, bosques, manglares, fuentes minero medicinales, gastronomía, clima, canotaje, arqueología e historia.	Deficiente aprovechamiento del recurso hídrico del río Tumbes.
Vía Panamericana, red vial regional, vía marítima y aeropuerto.	Inadecuada infraestructura vial de penetración
Superávit de capacidad instalada eléctrica	Informalidad comercial: contrabando.
Plan Regional de Prevención y atención de desastres.	Desordenado desarrollo urbano.
Creación de Instituciones educativas de diferentes niveles.	Limitada gestión para la conservación de los recursos naturales, culturales y medio ambiente (Depredación y contaminación ambiental.
Recursos humanos disponibles: Oferta de capacidades humanas.	Pérdida irreparable de bienes culturales).
Convenio Binacional Puyango - Tumbes	Indiferencia de autoridades y sociedad civil en participar en el proceso de desarrollo sostenible.
Clima subtropical: Ubicación Geográfica Temperaturas subtropical que propician el turismo; diversidad de flora y fauna, dinámica pesquera y actividad agropecuaria, acuícola, fomento de la inversión.	Deficiente capacidad de concertación para la gestión
Recursos culturales. Existencia de sitios arqueológicos e históricos N° de sitios arqueológicos e históricos (más de 100 inventariados INC Tumbes). Puesta en valor de bienes culturales Fortalecimiento de la identidad cultural. Turismo.	Carencia de identidad Regional y local.
	Deficiente política de gestión del riesgo.
	Inseguridad ciudadana

Oportunidades	Amenazas
Proceso de descentralización.	Extractores ilegales y Sobre explotación de Recursos.
Marco integracionista Perú Ecuador en el aspecto social, comercial, turístico, Educativo y cultural.	Relaves y desechos mineros ocasionados por Empresas mineras asentadas en el río Puyango – Ecuador.
Cooperación internacional. Fondos Binacionales: CAPRADE, CONAM, ONGs, AECI	Depredación de especies de pesca artesanal.
Precipitaciones pluviales. Fenómeno El Niño.	Enfermedades endémicas y de transmisión sexual
Demanda de servicios turísticos en el mercado internacional.	Fenómenos Naturales: El Niño y sequías, cambios climatológicos en escala mundial
Demanda por servicios ambientales (declaración de Áreas Naturales Protegidas).	Anomia social- Desempleo y sub empleo. Falta de cultura de valores
Concesión del sistema de saneamiento básico (Inversionistas alemanes Preinversión).	Contrabando comercial. Comerciantes informales. Deficiente control aduanero.
Puesta en valor de monumentos arqueológicos	Recortes Presupuestales
	Deficientes políticas de protección ambiental.
	Contaminación del Mar y de los Manglares por operaciones de Exploración y Explotación del Gas y del Petróleo.

Nota: Elaboración Propia

3.4.1.- Población y Censo

De acuerdo a lo preceptuado la población está conformada por la totalidad funcionarios que desempeñan cargos relacionados con la prestación de servicios y atención al ciudadano.

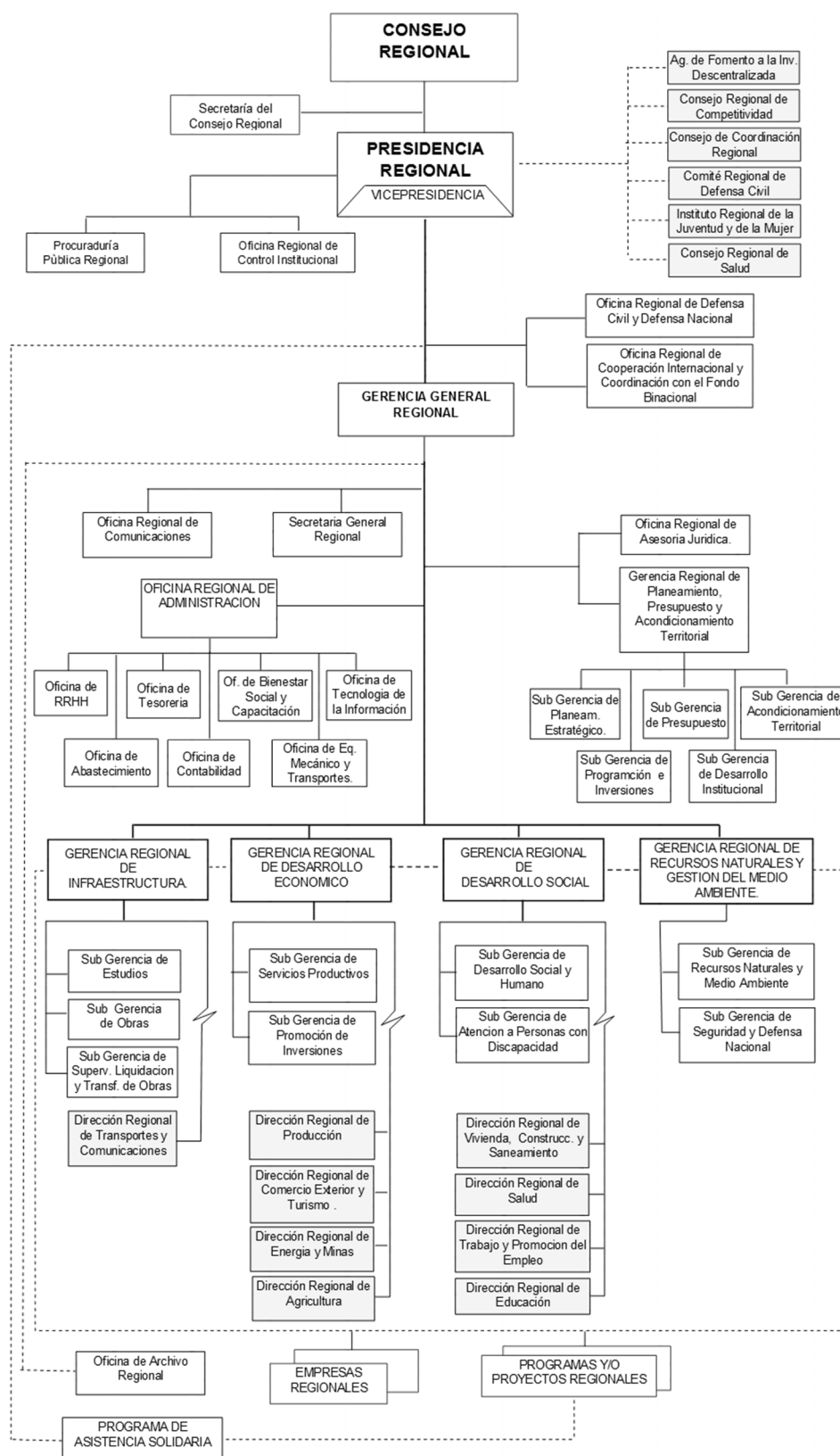


Figura 15: Organigrama Gobierno Regional Tumbes

Nota: Elaboración Propia – Diagnóstico Gobierno Regional de Tumbes

3.5.- CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

La gestión orientada a resultados y creación de valor público, está centrada en la cuantificación de los resultados que generan las entidades públicas durante un determinado periodo. Para la construcción del modelo de Gestión para Resultados, se tomó como marco a los modelos de gestión organizacional aceptados internacionalmente como referentes de “buenas prácticas”: (*Malcolm Baldrige, EFQM, Deming. Así como las mejores prácticas en la gestión pública de los países Chile, Argentina y México a través de sus modelos de Gestión de Calidad*). Este primer paso fue fundamental, ya que proporciona la “imagen objetivo” en función a la que se irá personalizando el modelo propuesto. Los modelos de gestión de referencia nos brindan los componentes clave en un sistema organizacional, a partir de los cuales podemos hacer una selección inicial de criterios.

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales precisa que los Gobiernos Regionales del Perú tienen como finalidad esencial *“fomentar el desarrollo regional integral sostenible... y de garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes”*.

Para la construcción del Modelo tomó dos principios fundamentales i) Las competencias de los Gobiernos Regionales, facultadas por ley ii) Las necesidades de los ciudadanos, ambos principios deben orientarse a una gestión pública eficiente y de calidad.

El punto de equilibrio, se determina en base a la satisfacción de los ciudadanos relacionando sus demandas o necesidades y las competencias facultadas por ley de los Gobiernos Regionales.

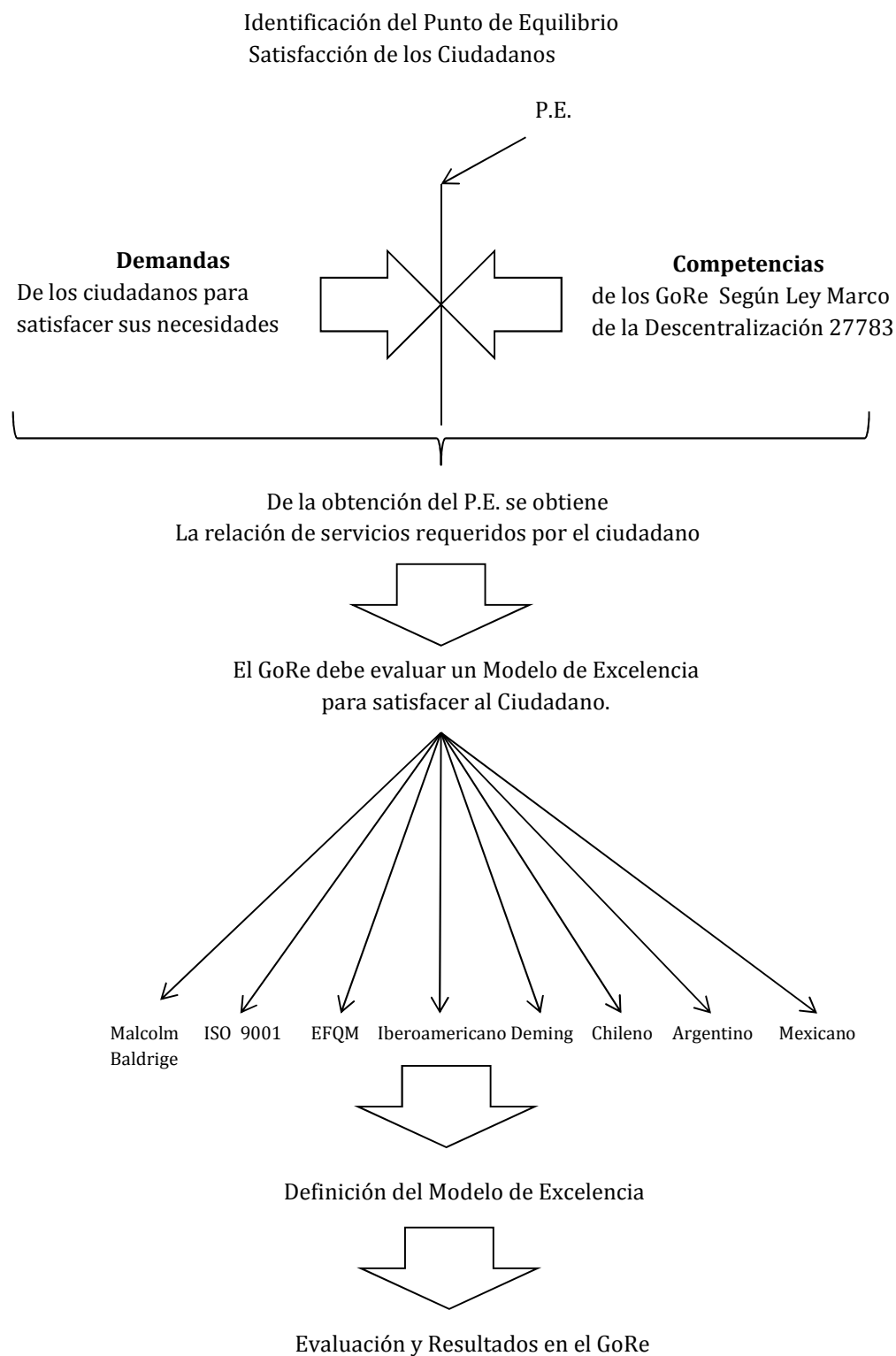


Figura 16: Metodología de Generación de valor público en los Gobiernos Regionales

Nota: Elaboración propia

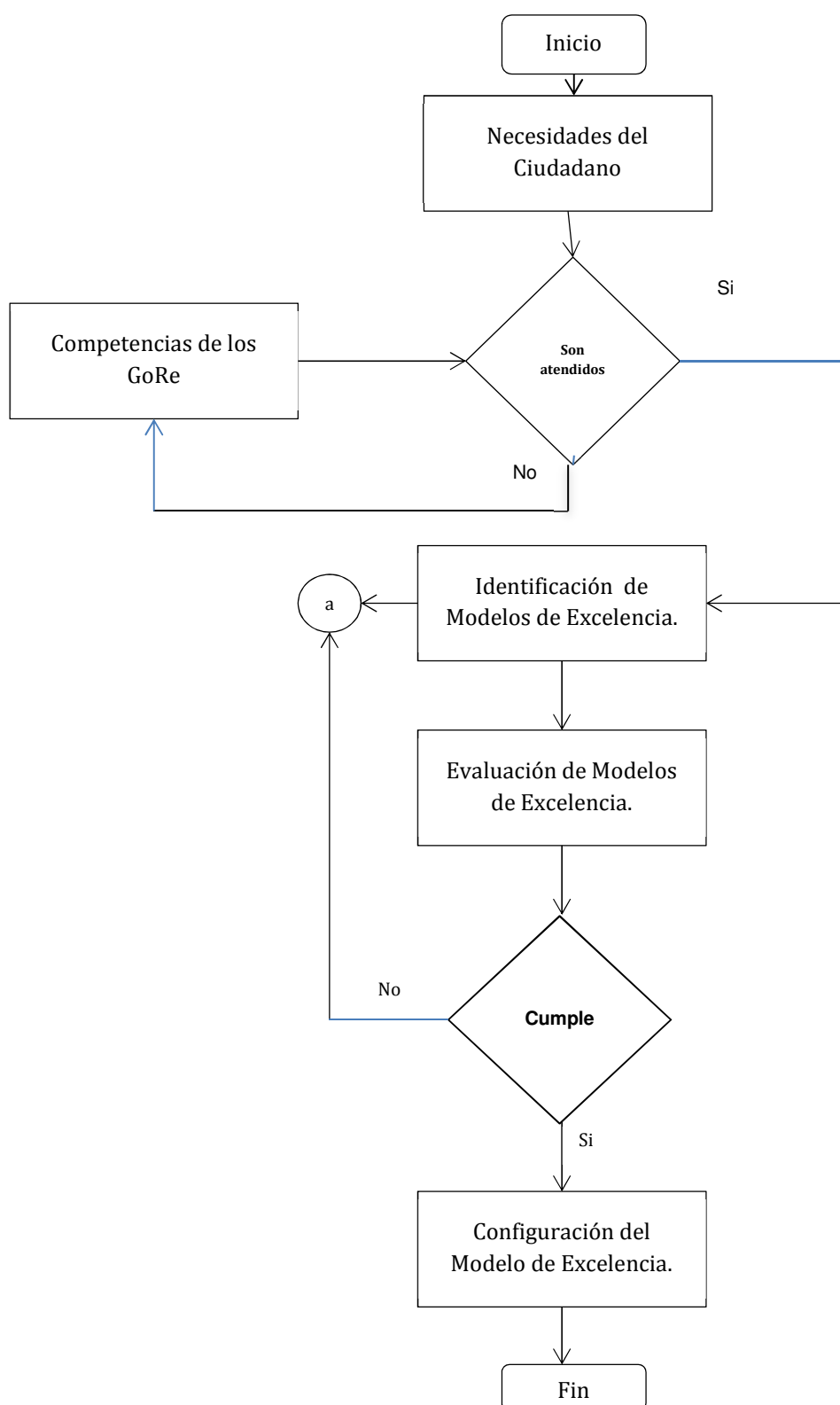


Figura 17: Flujograma de configuración de Modelo.

Nota: Elaboración propia

3.6.- CONFIGURACIÓN DEL MODELO

La configuración del Modelo de GpR, presenta los siguientes pasos:

- Selección inicial de los criterios organizacionales en base a los modelos de gestión de referencia mundial y de referencia en Latinoamérica.
- Selección de criterios en base a la legislación del país para los gobiernos regionales (principio de las competencias) y
- Selección de criterios, teniendo en cuenta la situación actual de los gobiernos regionales y las demandas de los ciudadanos (principio de necesidades de los ciudadanos)
- Configuración final del Modelo de (GpR).

3.7.- SELECCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD

Se han revisado una diversidad de modelos de gestión organizacional, los cuales establecen lineamientos que debería adoptarse para lograr la eficacia y eficiencia. Los modelos adoptados en varios países de Latinoamérica (Argentina, Chile y México), están basados en el Modelo Malcolm Baldrige, y por tanto, siguen los principios similares y bloques equivalentes, observándose que la terminología ha sido considerada al momento de personalizar los modelos de excelencia a su propia realidad. Para la implementación del estándar ISO, la personalización se aprecia cuando se definen los procesos de la organización.

Todos los modelos sirven de autoevaluación tanto para incorporar mejoras, así como comprobar el funcionamiento y rendimiento organizativo. El Modelo Malcolm Baldrige, es quizás el más completo, pues incorpora una mayor cantidad de criterios, englobando todos aquellos en los que se basa el modelo EFQM, Iberoamericano y el Deming y se adapta con mayor facilidad a las características y normatividad de los Gobiernos Regionales.

En la **Tabla 16** se indican los criterios de los principales Modelos de Gestión:

Tabla 16

Criterios considerados en los principales Modelos de Gestión

Modelo del SGC ISO 9001 -2015	Modelo de Excelencia				
	Modelo de Excelencia EFQM (Europeo)	Iberoamericano	Modelo de Excelencia Baldrige	Modelo Deming	Modelo Chileno
		Administración Pública V. 2015			Modelo Argentino
Orientación al Cliente	Liderazgo	Liderazgo y estilo de gestión	Liderazgo	Liderazgo visionario	Liderazgo
Liderazgo	Estrategia	Estrategia	Planificación Estratégica	Cooperación interna y externa	Cientes y Mercado
Participación del Personal	Personas	Desarrollo de las personas.	Enfoque en el cliente	Personas	Responsabilidad Social
Enfoque por Procesos	Alianzas y Recursos	Recursos, proveedores, alianzas	Medición, análisis y gestión del conocimiento	Aprendizaje Gestión de procesos	Liderazgo de la conducción
				Planificación estratégica	Gestión de la Calidad
					Calidad Total
Mejora	Procesos, Productos y Servicios	Procesos y Clientes/Ciudadanos	Enfoque en los Recursos Humanos	Mejora continua	Administración de los Procesos
					Responsabilidad con las personas
Toma de Decisiones basados en hechos	Resultados en Clientes	Resultados de clientes/Ciudadanos	Gestión del procesos	Satisfacción de empleados	Creatividad e Innovación.
					Innovación
Gestión de las Relaciones	Resultados en las personas	Resultados de personas	Resultados Empresariales	Responsabilidad social	Desarrollo y compromiso de las Personas
					Construcción de Alianzas
	Resultados en la sociedad	Resultados de sociedad		Resultados	Corresponsabilidad Social
				Relaciones con Proveedores y Asociados	
	Resultados clave	Resultados globales			Resultados

Nota: Elaboración Propia, en base a Información y Criterios de los Modelos indicados

Tabla 17*Criterios seleccionados para el Modelo de Gestión para Resultados*

Criterios y sub Criterios del Modelo Malcolm Baldrige				Criterios y sub criterios Aplicables a la Investigación			
Ítem	Criterio	Sub Criterios	Puntos	Ítem	Criterio	Sub Criterios	Puntos
1	Liderazgo (120 Puntos)	1.1 Liderazgo Directivo	70	2	Liderazgo (120 Puntos)	Liderazgo Organizacional	30
						Desarrollo De Equipos De Trabajo E Implantación Del Sistema De Gestión De La Dependencia/Entidad	30
						Cambio Organizacional, Motivación Y Apoyo Al Personal	30
						Buen Gobierno Y Responsabilidad Social	30
		1.2 Gobernabilidad Y Responsabilidad Social	50	7	Responsabilidad Social (96 Puntos)	Impacto Social	36
						Responsabilidad Sobre Los Resultados	30
						Transparencia Y Promoción De La Cultura De Integridad	30
2	Planificación Estratégica (85 Puntos)	2.1 Desarrollo De La Estrategia	45	3	Planeación Estratégica Y Gestión Del Presupuesto (80 Puntos)	Desarrollo De La Estrategia Regional	40
		2.2 Implementación De La Estrategia	40			Implementación De La Estrategia Regional	20
						Gestión Del Presupuesto Regional	20
3	Enfoque En El Cliente (85 Puntos)	3.1 Opinión Del Cliente	40	1	Satisfacción Del Cliente Ciudadano (80 Puntos)	Conocimiento De Necesidades Y Expectativas De Los Clientes Y Ciudadanos	40
		3.2 Compromiso Con El Cliente	45			Relación Integral Con Los Clientes Y Ciudadanos Y Su Grado De Satisfacción	20
						Promoción De La Cultura De Integridad, Transparencia Y Resultados	20
4	Medición, Análisis Y Gestión Del Conocimiento (90 Puntos)	4.1 Medición, Análisis Y Mejora Del Rendimiento De La Organización	45	4	Gestión De La Información Y Análisis Del Desempeño Organizacional (96 Puntos)	Medición, Análisis Y Optimización Del Desempeño Organizacional	46
		4.2 Información De La Resultados De Liderazgo Y Responsabilidad Social Gestión Del Conocimiento Y Tecnología De La Información	45			Gestión De La Información, Conocimiento Y Tecnologías De La Información	50
5	Enfoque En Los Recursos Humanos (85	5.1 Entorno De Los Recursos Humanos	40	5	Gestión Del Talento Humano (96 Puntos)	Sistemas De Trabajo	30
		5.2 Compromiso De Los Trabajadores	45			Desarrollo De Competencias	30
						Bienestar Y Satisfacción De Los Colaboradores	36

Puntos)						
6	Gestión Del Proceso (85 Puntos)	6.1 Procesos De Trabajo	45	Gestión De Procesos (96 Puntos)	Desarrollo De Bienes Y Servicios	30
		6.2 Efectividad Operacional	40		Gestión Y Mejora De Procesos	30
					Gestión De Recursos	36
7	Resultados Empresarial es (450 Puntos)	7.1 Resultados De Productos Y Servicios	120	Resultados (336 Puntos)	Resultados De Productos, Programas Y Proyectos	100
		7.2 Resultados Orientados Al Cliente	80		Resultados Orientados Hacia Los Grupos De Interés.	40
		7.3 Resultados Orientados A Los Recursos Humanos	80		Resultados Orientados Hacia Las Personas	40
		7.4 Resultados De Liderazgo Y Gobernabilidad	80		Resultados Financieros Y De Inversiones	60
		7.5 Resultados Financieros Y De Mercado	90		Resultados De La Eficacia Y Eficiencia Organizacional	50
					Resultados De Liderazgo Y Responsabilidad Social	46

Nota: Elaboración Propia - Criteria for Performance Excellence Items and Points Values- 2015-2016 Baldrige Excellence Framework y Criterios y Sub Criterios del Modelo Seleccionado enfoque de la demanda y oferta

3.8.- NORMATIVIDAD RELACIONADA A LOS GOBIERNOS REGIONALES

El proceso de descentralización está conformado cronológicamente por los siguientes hitos:

Año 2002: Ley de Reforma Constitucional, Ley de Elecciones Regionales, Ley de Bases de la Descentralización, Ley de Demarcación y Organización Territorial, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley Marco de la Modernización del Estado.

Año 2003: Ley Orgánica de Municipalidades, Ley Marco del Presupuesto Participativo, Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada.

Año 2004: D.L N. 955 Descentralización Fiscal, Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales, Ley de Incentivos para la Integración y Conformación de Regiones.

Año 2007: Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

El artículo 188 de la Constitución define a la descentralización como “una forma de organización democrática y constituye una política permanente de Estado, de

carácter obligatorio que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país”.

El artículo 190 de la Constitución dispone que la creación de regiones se realice sobre la base de “áreas contiguas integradas, histórica, cultural, administrativa y económicamente, conformando unidades geoeconómicas sostenibles”. En cuanto a la autonomía la norma constitucional establece que los Gobiernos Regionales tienen “autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de competencia”

En la **Tabla 18** se presentan las vinculaciones del marco normativo con los Criterios seleccionados del Modelo.

Tabla 18

Criterios Seleccionados de los Modelos Internacionales y Normatividad

Criterios Seleccionados	Ley 27867	Ley 27783	D.L. 1026	Ley 28411	Ley 28611
1. Satisfacción del Cliente y Ciudadano.	Art.8°	Art. 4°, 5° y 6°	Art. 1°		
2. Liderazgo.	Art.5°				Art.61°
3. Planificación Estratégica y Gestión del Presupuesto	Art.32° y 33°			Art.2°,53°, 55°, 56°	
4. Gestión del Talento Humano.	Art.86°, 87°, 88°				
5. Gestión de Procesos.	Art.9°, 10° y 33°	Art. 35° y 36°			
6. Gestión de la Información	Art.32°				
7. Responsabilidad Social.	Art.11° A	Art 17°			
8. Resultados			Art. 1°	Art. 79°	

Nota: Elaboración Propia en base al marco Normativo.

LEY Nº 27867: LEY ORGÁNICA DE LOS GOBIERNOS REGIONALES

ARTÍCULO 5: MISIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL

“La misión de los Gobiernos Regionales es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región”.

ARTÍCULO 8: PRINCIPIOS RECTORES DE LAS POLÍTICAS Y GESTIÓN REGIONAL

Considera los siguientes principios: Participación, Transparencia, Gestión Moderna y Rendición de cuentas, Inclusión, Eficacia, Eficiencia, Equidad, Sostenibilidad, Imparcialidad y neutralidad, Subsidiariedad, Concordancia de las políticas Regionales, Especialización de las funciones de gobierno, Competitividad, Integración.

ARTÍCULO 9: COMPETENCIAS CONSTITUCIONALES

Los Gobiernos Regionales son competentes para:

- Aprobar su organización interna y presupuesto
- Formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las Municipalidades y la Sociedad Civil
- Administrar sus bienes y rentas
- Regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad
- Promover el desarrollo socioeconómico regional y ejecutar los planes y programas correspondientes
- Dictar las normas inherentes a la gestión regional
- Promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria, agroindustria, comercio, turismo, energía, minería, vialidad, comunicaciones, educación, salud y medio ambiente, conforme a ley.
- Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional

ARTÍCULO 10: COMPETENCIAS EXCLUSIVAS Y COMPARTIDAS

De acuerdo al artículo 35 de la Ley de Bases de la Descentralización, son competencias exclusivas:

- Planificar el desarrollo integral de su región

- Formular y aprobar el Plan de Desarrollo Concertado
- Aprobar su organización interna y presupuesto
- Promover y ejecutar las inversiones públicas en proyectos de infraestructura y servicios
- Diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos y ciudades intermedias
- Promover la formación de empresas y unidades económicas
- Facilitar los procesos orientados a los mercados internacionales
- Desarrollar circuitos turísticos
- Concretar acuerdos con otras regiones
- Administrar y adjudicar terrenos urbanos con excepción de los municipales
- Organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre acciones de demarcación territorial
- Promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional
- Promover el uso sostenible de los recursos forestales

De acuerdo al artículo 36 de la Ley de Bases de la Descentralización, son competencias compartidas:

- Educación
- Salud Pública
- Promoción, gestión y regulación de actividades económicas y productivas
- Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental
- Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas regionales
- Difusión de la cultura y potenciación de todas las instituciones artísticas y culturales
- Competitividad regional y la promoción del empleo productivo
- Participación ciudadana

ARTÍCULO 11 A: COMPOSICIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE CONFORMACIÓN REGIONAL

“La Composición del Consejo de Conformación Regional está compuesta por el Presidente Regional, los Alcaldes Provinciales de la Región, los representantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Siendo su naturaleza la concertación y la consulta, pudiendo ser convocado para cualquier asunto que requiera el Gobierno Regional...”

ARTÍCULO 32: GESTIÓN REGIONAL

“La gestión del Gobierno Regional se rige por el Plan de Desarrollo Regional Concertado de mediano y largo plazo....”

“Los gobiernos regionales promueven y apoyan las iniciativas de conectividad e intercambio....”

ARTÍCULO 33: ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN

“La administración se ejerce bajo un sistema gerencial y se sustenta en la planificación estratégica...”

“La dirección está a cargo del presidente regional...”

“La supervisión se regula por las disposiciones legales del sistema correspondiente...”

ARTÍCULO 86: PLANES DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA

“... Con la finalidad de mejorar la capacidad de gestión de los Gobiernos Regionales y acelerar el proceso ordenado de transferencias...”

ARTÍCULO 87: CONTENIDOS FUNDAMENTALES

“El Plan de capacitación incluirá: fortalecimiento de los sistemas administrativos y de presupuesto..., actualización y simplificación de los textos únicos de procedimientos..., adopción de sistemas electrónicos de procesamiento de información...”

ARTÍCULO 88: OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS PARA LA CAPACITACIÓN

“...Para tal fin se realizaran las siguientes acciones: Convocar a las diferentes fuentes de financiación internacional, Formular el plan de Asistencia Técnica...”

LEY Nº 27783: LEY DE BASES DE LA DESCENTRALIZACIÓN

ARTÍCULO 4: PRINCIPIOS GENERALES

La descentralización se sustenta y rige por los siguientes principios: es permanente, es irreversible, es democrática, es integral, es subsidiaria, es gradual.

ARTÍCULO 5: PRINCIPIOS ESPECÍFICOS DE LA DESCENTRALIZACIÓN FISCAL

Son: competencias claramente definidas, transparencia y predictibilidad, neutralidad en la transferencia de recursos, endeudamiento público externo, responsabilidad fiscal.

ARTÍCULO 6: OBJETIVOS

“...Unidad y eficiencia del estado, representación política y de intermediación, participación y fiscalización de los ciudadanos, institucionalización de sólidos gobiernos regionales y locales...”

“...Desarrollo económico, cobertura y abastecimiento, potenciación del financiamiento regional y local...”

“...Modernización y eficiencia de los procesos, simplificación de trámites, asignación de competencias...”

“...Educación y capacitación, participación ciudadana, incorporación de las comunidades campesinas y nativas, promover el desarrollo humano...”

“...Ordenamiento territorial, gestión sostenible de los recursos naturales, coordinación y concertación interinstitucional...”

ARTÍCULO 17: PARTICIPACIÓN CIUDADANA

“...Los Gobiernos Regionales y locales están obligados a promover la participación ciudadana...”

ARTÍCULO 35: COMPETENCIAS EXCLUSIVAS

Referido a las competencias de los Gobiernos Regionales

ARTÍCULO 36: COMPETENCIAS COMPARTIDAS

Referidos a las competencias de los Gobiernos Regionales en concordancias con otras instituciones del estado.

DL N° 1026: DECRETO LEGISLATIVO QUE ESTABLECE UN RÉGIMEN ESPECIAL FACULTATIVO PARA LOS GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES QUE DESEEN IMPLEMENTAR PROCESOS DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL INTEGRAL

ARTÍCULO 1: FINALIDAD

“... facultar a los Gobiernos Regionales y locales a implementar un proceso de modernización institucional integral para mejorar los servicios a la ciudadanía y potenciar el desarrollo de sus jurisdicciones...”

LEY N° 28411: LEY GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO- CAPITULO IV PRESUPUESTO POR RESULTADOS (PPR)

SE DEFINE COMO UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN PÚBLICA QUE VINCULA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS A PRODUCTOS Y RESULTADOS MEDIBLES EN FAVOR DE LA POBLACIÓN.

ARTÍCULO 2: ÁMBITO DE APLICACIÓN

“...Los Gobiernos regionales y sus organismos públicos descentralizados”

ARTÍCULO 53: APROBACIÓN

“...Aprobación del presupuesto de los Gobiernos Regionales”

ARTÍCULO 55: EJECUCIÓN

“...Los gobiernos Regionales, gobiernos locales sus organismos públicos descentralizados y sus empresas se sujetan a la ejecución presupuestaria...”

ARTÍCULO 56: EVALUACIÓN

“...La evaluación de los Gobiernos Regionales, se sujeta a lo dispuesto en el artículo 47 de la Ley General...”

ARTÍCULO 79: DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Incorporado por la primera Disposición Final de la Ley N° 29289, publicada el 11 de diciembre del 2008.

“...Presupuesto por resultados (PpR) es una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, es una visión de logo de productos, resultados y uso eficaz y eficiente de los recursos del estado a favor de la población...”

“... (PpR) utiliza instrumentos tales como la programación presupuestaria estratégica, el seguimiento a través de indicadores de desempeño...”

LEY Nº 28611: LEY GENERAL DEL AMBIENTE

ARTÍCULO 61: DE LA CONCERTACIÓN EN LA GESTIÓN AMBIENTAL REGIONAL

“...Los Gobiernos Regionales a través de sus gerencias de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente y en coordinación con las comisiones ambientales y la Autoridad Ambiental Nacional, implementan un Sistema Regional de Gestión Ambiental integrando las entidades públicas y privadas que desempeñan funciones ambientales...”

3.9.- CRITERIOS DEL MODELO BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE LAS COMPETENCIAS DE LOS GOBIERNOS REGIONALES

3.9.1.- Competencias de los Gobiernos Regionales.

El artículo 192 asigna a los gobiernos regionales la tarea de “promover el desarrollo y la economía regional”, debiendo “fomentar las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo”. Para ello le asignan las siguientes competencias: “formular y aprobar el plan de desarrollo regional”, “regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad”, “promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria agroindustria, comercio, turismo, energía, minería, vialidad, comunicaciones, educación, salud y medio ambiente, conforme a la ley” y “fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional”(Congreso de la Republica 2002).

Tabla 19*Competencias de los Gobiernos Regionales*

Competencias Exclusivas	Competencias Compartidas	Competencias del Modelo
Planificar el desarrollo integral de su región y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes	Gestión de servicios educativos, con criterios de interculturalidad orientados a potenciar la formación para el desarrollo	Gestión descentralizada de servicios sociales (El reto es mejorar la calidad de los servicios sociales y reducir los costos operativos. Desarrollar estrategias y esquemas mixtos de cooperación público y privado para complementar las acciones orientados a la mejora de calidad de vida.)
	Salud Pública	
Formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y sociedad civil de su región.	Difusión de la cultura y potenciación de todas las instituciones artísticas y culturales regionales.	
	Promoción, gestión y regulación de actividades económicas y productivas en su ámbito y nivel correspondientes a los sectores agricultura, pesquería, industria, comercio, turismo, energía, hidrocarburos, minas, transportes, comunicaciones y medio ambiente	Fortalecimiento de la tributación territorial (Como parte de un mayor ejercicio de autonomía regional y búsqueda de la redistribución del ingreso a nivel territorial, los Gobiernos Regionales deberán prepararse y fortalecer sus capacidades para realizar gestión tributaria) Participación, transparencia y control social del Gasto Público
	Participación ciudadana, alentando la concertación entre los intereses públicos y privados.	Fortalecer la participación ciudadana, la transparencia y la responsabilidad política de autoridades, en el desarrollo del presupuesto participativo, en la ejecución de las obras y el seguimiento del gasto público descentralizado por parte de la población organizada.

<p>Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las leyes anuales de Presupuesto</p>		
<p>Promover y ejecutar las inversiones públicas de ámbito regional en Proyectos de infraestructura vial, energética de comunicaciones y de servicios básicos de ámbito regional , con estrategias de sostenibilidad, competitividad, oportunidades de inversión privada, dinamizar mercados y rentabilizar actividades</p>	<p>Competitividad regional y la promoción de empleo productivo en todos los niveles, concertando los recursos públicos y privados.</p>	<p>Mayor vinculación y relacionamiento con el sector privado</p> <p>(Mejorar la responsabilidad fiscal de la sociedad civil y buscar oportunidades de inversión conjunta entre los recursos públicos y privados. La nueva legislación genera grandes posibilidades de movilización de capitales privados para el financiamiento de obras de claro impacto territorial mediante nuevas estrategias e instrumentos diversos)</p>
<p>Diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos, y de ciudades intermedias</p>		
<p>Promover la formación de empresas y unidades económicas regionales para concertar sistemas productivos y de servicios</p>		<p>Visión de gestión territorial</p> <p>(Fortalecer la participación ciudadana, la transparencia y la responsabilidad política de autoridades, en el desarrollo del presupuesto participativo, en la ejecución de las obras y el seguimiento del gasto público descentralizado por parte de la población organizada)</p>
<p>Facilitar los procesos orientados a los mercados internacionales para la agricultura, la agroindustria, la artesanía, la actividad forestal y otros aspectos productivos de</p>		

acuerdo a sus potencialidades	
Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes de desarrollo	
Concretar alianzas y acuerdos con otras regiones para el fomento del desarrollo económico, social y ambiental.	Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental.
	Preservación y administración de las reservas y las áreas naturales protegidas regionales
Administrar y adjudicar los terrenos urbanos y eriazos de propiedad del estado en su jurisdicción, con excepción de los terrenos de propiedad municipal.	
Organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre acciones de demarcación territorial en su jurisdicción conforme a la ley de la materia.	
Promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional, articuladas con las tareas de educación, empleo y a la actualización e innovación tecnológica.	Promoción del desarrollo económico regional
	(Búsqueda de alianzas entre los sectores público y privado para la promoción de las potencialidades económicas de los niveles territoriales, captación de inversión del mercado de capitales, apoyo para la creación de centros de formación empresarial y centros de innovación tecnológica).
Dictar las normas sobre asuntos y materias de su responsabilidad y proponer las iniciativas legislativas correspondientes	
Promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.	

Nota: Elaboración propia basada en la revisión de la ley N° 27783- Ley de Descentralización- Competencias de los Gobiernos Regionales, Ley N° 29230, Ley que impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado y del D.L.1224, Decreto Legislativo del Marco de Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas y Proyectos en Activos y normas complementarias.

3.9.2.- Funciones de los Gobiernos Regionales.

Ley N. 27867 Ley orgánica de los Gobiernos Regionales

Esta ley norma la estructura, organización, competencias y funciones de los Gobiernos Regionales

Funciones Generales

El artículo 45, “...*Los Gobiernos Regionales se ejercerán con sujeción al ordenamiento jurídico, establecido por la constitución, Ley de Bases de la Descentralización y demás Leyes de la República...*”

Función normativa y reguladora, Función de planeamiento, Función administrativa y ejecutora, Función de promoción de las inversiones, Función de supervisión, evaluación y control

Funciones Específicas

El artículo 46, “...*Los Gobiernos Regionales se desarrollan en base a las políticas regionales, las cuales se formulan en concordancia con las políticas nacionales...*”

El artículo 47, “...*Funciones en materia de educación, cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación...*”

El artículo 48, “...*Funciones en materia de trabajo, promoción del empleo y la pequeña microempresa...*”

El artículo 49, “...*Funciones en materia de salud...*”

El artículo 50, “...*Funciones en materia de población...*”

El artículo 51, “...*Funciones en materia de agraria...*”

El artículo 52, “...*Funciones en materia de pesquera...*”

El artículo 53, “...*Funciones en materia ambiental y ordenamiento territorial...*”

El artículo 54, “...*Funciones en materia de industria...*”

El artículo 55, “...*Funciones en materia de comercio...*”

El artículo 56, “...*Funciones en materia de transportes...*”

El artículo 57, “...*Funciones en materia de telecomunicaciones...*”

El artículo 58, “...*Funciones en materia de vivienda y saneamiento...*”

El artículo 59, “...*Funciones en materia de energía, minas e hidrocarburos...*”

El artículo 60, “...*Funciones en materia de desarrollo social e igualdad de oportunidades...*”

El artículo 61, “...*Funciones en materia de defensa civil...*”

El artículo 62, “...*Funciones en materia de industria...*”

El artículo 63, “...*Funciones en materia de turismo...*”

El artículo 64, “...*Funciones en materia de artesanía...*”

Tabla 20:

Funciones de los Gobiernos Regionales

Alcances de los Gobiernos Regionales	Funciones de los Gobiernos Regionales
Descentralización político - administrativa y económica	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar su organización interna y Presupuesto • Formular y Aprobar el Plan de Desarrollo Regional Concertado con las Municipalidades y la Sociedad Civil • Administrar sus bienes y rentas • Ejercicio eficiente y efectivo de nuevas funciones y competencias transferidas • Regular y otorgar las autorizaciones licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad • Promover el desarrollo socioeconómico regional y ejecutar los planes y programas correspondientes. • Dictar las normas inherentes a la Gestión Regional • Promover y regular actividades y/o servicios en materia de agricultura, pesquería, industria, agroindustria, turismo, energía, minería, vialidad, comunicación, educación, salud y medio ambiente. • Fomentar la competitividad las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional.
Integración territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar consensos y acuerdos sociales entre los actores políticos, económicos, sociales. • Liderar y concertar esfuerzos de inversión privada y pública en base a Planes Regionales y Locales • Fortalecer las Juntas de Coordinación Interregional con las municipalidades y la sociedad civil (empresarios) • Articular y consolidar las economías regionales vinculadas a los mercados locales e internacionales.
Desarrollo de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar las capacitaciones constantes • Formación de capital social convirtiéndolos en actores del proceso • Liderar la red regional descentralizada de instituciones de capacitación y asistencia técnica para Implementar el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades • Formar cuadros gerenciales y control de gestión desde las regiones.
Participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la participación ciudadana fortalecida, vía los procesos participativos para la ejecución de proyectos y en los procesos de rendición de cuentas. • Ejecutar programas de responsabilidad Social compartida, aperturando la participación activa de la sociedad civil y los gobiernos regionales • Fomentar una cultura descentralista basada en la transparencia, consulta y rendición de cuentas de gestión pública que contribuya al fortalecimiento de ciudadanía, estado de derecho, gobernabilidad y democracia

Nota: Elaboración propia tomando como referencia la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, sus modificaciones y decretos asociados y Ley N. 27867 Ley orgánica de los Gobiernos Regionales

3.9.3.- Organización de los Gobiernos Regionales.

Los Gobiernos Regionales tienen la siguiente estructura

Artículo 11: Estructura básica

“El Consejo Regional, es el órgano normativo y fiscalizador del Gobierno Regional, integrado por el Presidente Regional, Vicepresidente y los Consejeros de las provincias de cada región....”

“La Presidencia Regional, es el órgano ejecutivo del Gobierno Regional...”

Territorialmente a los gobiernos Regionales les corresponde ejercer funciones y competencias en el ámbito de su circunscripción departamental. Funcionalmente, su accionar comprende las áreas de planeamiento y presupuesto regional, servicios y bienes públicos, desarrollo social y económico, así como el ordenamiento territorial y la gestión de los recursos naturales y medio ambiente.

Tabla 21

Organización del gobierno regional

Áreas del Gobierno Regional	Descripción
Planeamiento y presupuesto	Le corresponde desarrollar procesos conducentes a formular el Plan de Desarrollo Regional Concertado, Presupuesto Participativo y demás planes específicos orientadores de la gestión para el desarrollo regional.
Servicios públicos	Comprende el conjunto de servicios que precisa la población y las instituciones del departamento para desarrollar sus actividades productivas, sociales y de pleno ejercicio de sus derechos como ciudadanos.
Infraestructura de bienes públicos	Comprende la demanda de construcción de infraestructura carreteras, telecomunicaciones, producción, salud, educación, etc.
Desarrollo social	Comprende los servicios básicos en materia de salud, educación, cultura, etc.

Desarrollo económico	Comprende los servicios orientados a promover y desarrollar la economía regional, estará en función de las características de potencialidades, oportunidades y fuerzas económicas existentes en la región.
Ordenamiento territorial	Comprende las demandas de la población de las distintas provincias en materia de ordenamiento y gestión del territorio y sus recursos de manera equitativa para el desarrollo regional
Participación ciudadana	Comprende la participación en las actividades de Plan de Desarrollo Regional, Presupuesto Participativo, Audiencia Pública y otros mecanismos de transparencia orientados a fortalecer la gestión regional.

Nota: Elaboración propia basada en la revisión de Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

3.9.4.- Definición de los Criterios del Modelo por el principio de las Competencias.

Considerando las competencias, funciones y organización de los Gobiernos Regionales se denominan los siguientes criterios del Modelo de Gestión para Resultados

En la **Tabla 22** se presenta la definición de criterios por el principio de Competencia

Tabla 22

Definición de criterios por el principio de competencias de los GoRe

Criterios por el principio de Competencias	Definición
1. Satisfacción del Cliente y Ciudadano.	Referido a los Clientes, se fundamenta en la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en su artículo 8° principios rectores de las políticas y la gestión regional. Entre las más importantes están los principios de participación, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficacia, eficiencia, equidad, sostenibilidad, subsidiariedad, los mismos que señalan que la gestión pública regional debe estar orientada a servir y satisfacer los intereses de la colectividad, comprender a todos los grupos sociales y desplegar estrategias que garanticen la participación de la ciudadanía en los procesos de planeamiento regional.

2. Liderazgo.	Es el que crea y dirige una cultura de valores dentro del GoRe, se fundamenta en el artículo 5° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Misión del Gobierno Regional como “organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región”. Para cumplir con esta Misión, los Gobiernos Regionales deben ejercer un Liderazgo capaz de orientar a las instituciones públicas y privadas hacia el cumplimiento de sus misiones para contribuir al logro de la Visión regional
3. Planificación Estratégica	Es la priorización de las necesidades de los ciudadanos y las competencias de los GoRe para atenderlas, se fundamenta en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, en sus artículos 32° que determina la gestión del Gobierno Regional “se rige por el Plan de Desarrollo Regional Concertado. Plan Anual y el Presupuesto Participativo Regional”. Asimismo, el artículo 33° precisa que la administración regional “se ejerce bajo un sistema gerencial y se sustenta en la Planificación Estratégica”, estos aspectos implican que los Gobiernos Regionales deben tener como fundamento de la Gestión Regional la Planeación Estratégica.
4. Gestión del Talento Humano.	Se busca resaltar el desarrollo de las personas, como aspecto clave de este criterio, se fundamenta en los artículos 86°, 87° y 88° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales que, establece un conjunto de disposiciones que tienen la finalidad de mejorar la gestión regional; para el efecto proponen la formulación del Plan de Capacitación a nivel regional, el mismo que comprende el fortalecimiento de los sistemas administrativos, actualización y simplificación de los TUPAs, adopción de los sistemas electrónicos de procesamiento de información y el fortalecimiento de las capacidades de formulación y evaluación de proyectos de inversión.
5. Gestión de Procesos.	La Gestión de procesos en los Gobiernos Regionales se fundamenta en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales que determinan las competencias constitucionales, exclusivas y compartidas de los Gobiernos Regionales, así como el art. 6° de la Ley de Bases de la Descentralización que establece los objetivos políticos, económicos, administrativos, sociales y ambientales, se puede concluir, que para hacer una adecuada gestión de todas las responsabilidades asignadas y lograr resultados en las dimensiones señaladas, es preciso realizar una administración gerencial que “se ejerce bajo un sistema gerencial” como señala el art. 33° de la Ley 27867, sistema que precisamente se base en procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
6. Gestión de la Información y Análisis del Desempeño Organizacional	El Art. 32° de la Ley N° 27867, refiriéndose a la gestión regional, establece que los Gobiernos Regionales “promueven y apoyan las iniciativas de conectividad e intercambio de información y experiencias valiosas para la gestión entre los Gobiernos Regionales, haciendo uso de las herramientas tecnológicas disponibles”. La gestión del conocimiento e información es una demanda creciente en la mayoría de los departamentos del Perú, en los estudios de diagnóstico realizados a los Gobiernos Regionales se ha constatado la necesidad de abordar de manera prioritaria la potenciación del área de sistemas e información.
7. Responsabilidad Social.	Es el compromiso del GoRe con la comunidad, se fundamenta en el Art. 11-A de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, que establece el Consejo de Coordinación Regional, como órgano consultivo y de

coordinación integrado por los alcaldes provinciales y los representantes de la sociedad civil. Tiene como objetivo consensuar opinión de manera consultiva sobre aspectos de planificación y presupuesto regional, así como sobre los lineamientos estratégicos de los programas de desarrollo regional. Asimismo, el art. 17° de la Ley de Bases de Descentralización establece que los Gobiernos Regionales deben promover la participación ciudadana en la gestión regional, así como “la conformación y funcionamiento de espacios y mecanismos de consulta, concertación, control, evaluación y rendición de cuentas” de esta manera se evidencia que el Gobierno Regional debe considerar a los distintos grupos de interés en los procesos de toma de decisiones y desarrollo de actividades

8. Resultados

Mide la Eficiencia de la Gestión en todos los aspectos relevantes al Valor Público. El Decreto Legislativo N° 1026, faculta a los Gobiernos Regionales a establecer el proceso de modernización institucional integral para mejorar los servicios a la ciudadanía, este proceso de modernización institucional integral “comprende aspectos de reestructuración, simplificación administrativa, orientación a resultados, mejora de la calidad del gasto y democratización”. Por otro lado el art.79 de la Ley de Presupuesto Público 2009 establece que los organismos del Estado implementarán y ejecutarán el presupuesto público por resultados. Aquí es importante precisar que los Gobiernos Regionales son los responsables de la gestión pública del Estado en sus circunscripciones territoriales.

Nota: Elaboración Propia.

3.10.-CRITERIOS DEL MODELO BASADO EN LAS NECESIDADES O DEMANDAS DE LOS CIUDADANOS

El principio de las necesidades o demandas, busca resaltar aquéllos aspectos que la sociedad requiere o exige a los GoRe, en cuanto a responsabilidades a cumplir, y las cuales se reflejan en el marco normativo que la legislación y los lineamientos de política establecen.

En la **Tabla 23** se enumeran las necesidades de los ciudadanos vs los criterios seleccionados:

Tabla 23

Necesidades de los ciudadanos vs criterios seleccionados

Necesidades de los Ciudadanos	Criterios
Descentralización político - administrativa y económica	▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano.
Integración territorial	▪ Liderazgo.
Desarrollo de capacidades	▪ Gestión del Talento Humano.

Participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano.
Gestión descentralizada de servicios sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de Procesos y recursos
Fortalecimiento de la tributación territorial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de Procesos y recursos
Mayor vinculación y relacionamiento con el sector privado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo. ▪ Planificación Estratégica
Participación, transparencia y control social del gasto público	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Responsabilidad Social.
Promoción del desarrollo económico regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo. ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Planificación Estratégica ▪ Responsabilidad Social.
Visión de gestión territorial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo. ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Planificación Estratégica ▪ Responsabilidad Social.
Planeamiento y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación Estratégica ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Liderazgo ▪ Responsabilidad social ▪ Resultados
Servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Responsabilidad Social. ▪ Planificación Estratégica ▪ Gestión de la información y Análisis del Desempeño Organizacional ▪ Resultados
Infraestructura de bienes públicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Responsabilidad Social. ▪ Planificación Estratégica ▪ Resultados
Desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Responsabilidad Social. ▪ Planificación Estratégica ▪ Resultados
Desarrollo económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Responsabilidad Social. ▪ Planificación Estratégica ▪ Resultados
Ordenamiento territorial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Responsabilidad Social. ▪ Planificación Estratégica ▪ Resultados
Participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Responsabilidad Social. ▪ Planificación Estratégica

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados ▪ Liderazgo. ▪ Gestión de la información y Análisis del Desempeño Organizacional
Principios políticas y gestión regional, y mejora de los servicios a la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano.
Gestión y Administración Regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación Estratégica ▪ Gestión de Procesos. ▪ Liderazgo. ▪ Resultados ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Gestión de la información y Análisis del Desempeño Organizacional
Planes de capacitación y asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión del Talento Humano. ▪ Gestión de la información y Análisis del Desempeño Organizacional
Competencias y administración, dirección y supervisión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo. ▪ Responsabilidad Social. ▪ Resultados ▪ Planificación Estratégica
Respuesta rápida a consulta ciudadana.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Gestión de la información y Análisis del Desempeño Organizacional
Mecanismos tecnológicos de visibilidad oportuna de las acciones del GoRe.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología
<i>Modernización GoRe orientado a resultados, presupuesto por resultados</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de Procesos. ▪ Gestión de la información y Análisis del Desempeño Organizacional ▪ Satisfacción del Cliente y Ciudadano. ▪ Liderazgo.

Nota: Elaboración Propia

Un Gobierno Regional (GoRe) es una organización con características distintivas que ha asumido un enfoque de desarrollo descentralizado. En el caso de nuestro país, la legislación ha establecido sendos mandatos que establecen alcances y límites a la gestión. Los Gobiernos Regionales no son organizaciones nuevas, sino que han sido organizaciones previas denominados CTAR² que eran los brazos operativos del ex Ministerio de la Presidencia, por lo que contienen activos y prácticas organizacionales y también una cultura organizacional consolidada.

En la **Tabla 24** se indican las Dimensiones priorizadas de un Gobierno Regional.

² CTAR (Consejo Transitorio de Administración Regional) – Elaboración Propia

Tabla 24*Dimensiones priorizadas de un gobierno regional*

No.	Dimensiones priorizadas de un GoRe
1	Ciudadanía y bienestar
2	Grupos de interés (“partes interesadas”)
3	Transparencia
4	Planeamiento prospectivo de largo plazo (Plan de Desarrollo Regional)
5	Planeamiento estratégico
6	Normatividad
7	Liderazgo
8	Relaciones externas del GoRe (“Mercadeo Social”)
9	Rendición de cuentas
10	Gestión de la inversión pública
11	Gestión participativa
12	Gestión y caracterización de los servicios finales
13	Gestión de recursos
14	Sistemas de información, monitoreo y evaluación de la gestión
15	Desarrollo del potencial humano
16	Modelo de gestión organizacional.
17	Convenios y acuerdos de gestión
18	Sistemas Administrativos Nacionales
19	Concordancia de políticas sectoriales y funciones generales
20	Organización, principios y administración del Gobierno Regional

Nota: Elaboración propia con datos CTAR

Tabla 25

Definiciones de las dimensiones priorizadas de un gobierno regional.

No.	Dimensiones	Definición
1	Ciudadanía y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> - Es el objeto de todo Gobierno Regional, ya que la ciudadanía, esta delega autoridad en el Gobierno para el desarrollo de las actividades que promuevan el desarrollo y el bienestar de la población. - Los resultados de todo Gobierno Regional, se orientan al logro de bienestar integral de la ciudadanía: educación, cultura, salud, empleo, desarrollo económico-social. - De acuerdo a las evaluaciones de gestión realizadas por el MEF, no todos los gobiernos Regionales están cumpliendo con desarrollar con eficacia y eficiencia las funciones asignadas orientadas a lograr el bienestar de la población. - Para ello, será necesario que se identifique con claridad los diferentes grupos o segmentos en la ciudadanía, a fin de integrar sus necesidades y expectativas, y en el marco de un mecanismo de equidad y bajo condiciones de limitación de recursos, establecer las prioridades y los planes de desarrollo regional y los mecanismos de entrega de servicios que apunten a lograr satisfacer dichas necesidades.
2	Grupos de interés (“partes interesadas”)	<ul style="list-style-type: none"> - No solamente la ciudadanía está interesada en los resultados del Gobiernos Regionales. También todos los organismos del Estado, en particular aquéllos que sectorialmente son responsables de las competencias compartidas.
3	Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - El Gobierno Regional maneja recursos del Estado y por tanto está en la obligación de usarlos de manera eficiente, asignándolos al mejor uso posible, es decir a aquellas actividades que proporcionen el mayor impacto en el bienestar al menor costo. - Los mecanismos de transparencia establecidos para el manejo de los recursos en el GoRe deben ser mejorados y fortalecidos.
4	Planeamiento prospectivo de largo plazo (Plan de Desarrollo Regional)	<ul style="list-style-type: none"> - Es un instrumento fundamental para que el Gobierno Regional pueda conducir el proceso de desarrollo en el marco de una alianza con los diferentes agentes sociales de la región. - Este aspecto necesita ser fortalecido en la mayoría de los Gobiernos Regionales, constituye una de las mayores debilidades que debe ser superado rápidamente.
5	Planeamiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Es el planeamiento institucional, que establecerá los objetivos, estrategias y despliegue funcional necesarios para convertir en realidad las acciones del GoRe convergentes con el planeamiento prospectivo (PDRC).
6	Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Los Gobiernos Regionales responden a un conjunto de normas provenientes del Poder Ejecutivo y Legislativo, además, de los sistemas sectoriales nacionales y de los sistemas administrativos nacionales, también tienen atribuciones de emisión de normas de carácter regional, que regula el quehacer de diferentes actividades. - Asimismo, tienen responsabilidad en el desarrollo de actividades de supervisión que aseguren la prestación adecuada de los servicios finales a la ciudadanía.
7	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - En el marco de un GoRe este aspecto no solamente debe referirse al liderazgo interno institucional, sino al liderazgo inter-institucional regional, que garantizará las alianzas necesarias para el logro de los resultados o metas de largo plazo. - Existe ausencia de liderazgo efectivo en la mayoría de los Gobiernos Regionales.

	-	Por otra parte, el liderazgo institucional será un elemento crítico para infundir de una nueva cultura organizacional orientada a la calidad, en todas las áreas y colaboradores (empleados, trabajadores) del GoRe, buscando el orgullo del servidor público por su trabajo eficaz, eficiente y responsable, de servicio a la ciudadanía.
8	Relaciones externas del GoRe (“Mercadeo Social”)	- El manejo de las acciones del GoRe requieren el respaldo de los grupos de interés y de la ciudadanía, siendo necesario que se desarrollen procesos para posicionar la “imagen” o “marca” del GoRe en aquéllos, que refleje la confianza en el trabajo bien hecho, en el uso ético y equitativo de los recursos, que busca la eficacia y la eficiencia. La idea va más allá de la “imagen institucional” o las “relaciones públicas” tradicionales, se trata de convencer a la ciudadanía de adoptar actitudes o comportamientos que llevarán al resultado deseado en la región, basados en la ética y el liderazgo del GoRe.
9	Rendición de cuentas	- Parte importante que complementa el tema de “transparencia”, y que da cuenta de los resultados de la gestión de una manera ponderada, en el marco de un proceso de mejora continua y que da la base para que siguientes gestiones continúen el camino iniciado.
10	Gestión de la inversión pública	- Ámbito en el cual la cartera de proyectos definida en el PDRC se convierten en proyectos viables y en una ampliación de las capacidades de la región para responder a las demandas de los ciudadanos, vía nuevos servicios o mejora de los actuales. - El accionar de los Gobiernos Regionales en este aspecto debe ser mejorado sustancialmente.
11	Gestión participativa	- Un aspecto también de diferenciación corresponde a la mejora de actual mecanismo de priorización y consulta a la ciudadanía, de los planes de inversión, que en el nivel del GoRe corresponderían a proyectos de alcance regional.
12	Gestión y caracterización de los servicios finales	- La entrega de servicios del GoRe, que correspondan a aquéllos en los que por ser bienes públicos o dónde es necesaria la intervención del Estado (educación, salud, servicios de información, asesoría, asistencia técnica, entre otros), es otra dimensión clave. - Los Gobiernos Regionales desarrollan un conjunto de servicios y bienes públicos de competencias compartidas y exclusivas. Para realizar una gestión basada en resultados es necesario tener claro los servicios públicos que son de responsabilidad del Gobierno Regional, así como la demanda en términos de cantidad, calidad y temporalidad de los servicios, con el fin de orientar los recursos y procesos de la organización del Gobierno Regional hacia los objetivos propios de cada servicio.
13	Gestión de recursos	- La gestión de recursos, considerando los recursos físicos (activos fijos, insumos materiales, servicios externos), deben determinarse a partir de la demanda de servicios y el plan de inversiones.
14	Sistemas de monitoreo y evaluación de la gestión	- En algunos casos se ha desarrollado conceptualmente o en modelos estadísticos, adolece de la infraestructura tecnológica para una respuesta apropiada a las necesidades de un GoRe.
15	Desarrollo del potencial humano	- Considera a las personas, con su experiencia, conocimiento y el desarrollo de éste, como base de la competitividad de un GoRe. Los Gobiernos Regionales en muchos casos tienen una actitud pasiva a la espera de la oferta del mercado en materia de desarrollo humano, sin embargo en muchos casos estas propuestas no están alineadas a las necesidades de los GoRe.
16	Modelo de gestión organizacional.	- Al ser parte del sistema de trabajo estatal, el GoRe debe funcionar en base a ciertos parámetros que eventualmente pueden hacerlo más lento y menos eficiente en comparación a un escenario sin esos condicionantes. - En particular, el diseño organizacional, basado en el manejo funcional limita la visión horizontal del GoRe, limitando el logro de los resultados deseados.

	-	Asimismo, al no existir un enfoque de calidad (o también “de procesos”) en el desarrollo de las actividades de la organización, la articulación entre las diferentes unidades organizacionales limita la eficacia y la eficiencia.
17	Convenios y acuerdos de gestión	- La gestión por resultados necesita el compromiso de todos los trabajadores del Gobierno Regional, así como el involucramiento de las instituciones en general del Región. En este contexto, es necesario llegar a acuerdos y convenios viables entre el Gobierno Regional y las organizaciones públicas del Gobierno Nacional y Local, para garantizar los recursos económicos, financieros, técnicos y humanos. Asimismo, será necesario realizar acuerdos de gestión con la ciudadanía de la Región respecto a las metas a ser logradas con las políticas públicas regionales.
18	Sistemas Administrativos Nacionales	- La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales precisa que el desarrollo de las funciones, competencias y actividades que desempeñan los Gobiernos Regionales están normadas y controladas por los sistemas administrativos nacionales, por el Sistema Nacional de Control, el Congreso de la República y la ciudadanía en general, los mismos que son de cumplimiento obligatorio. Actualmente los GoRe vienen cumpliendo con los procedimientos que establecen dichos sistemas administrativos.
19	Concordancia de políticas sectoriales y funciones generales	- Las funciones de los Gobiernos Regionales se ejercen con sujeción al ordenamiento jurídico establecido por la Constitución Política, Ley de Bases de la Descentralización, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y demás leyes complementarias.
20	Organización, principios y administración del Gobierno Regional	- Se debe considerar los aspectos elementales que contempla el marco normativo para los Gobiernos Regionales. Estos aspectos contemplan los principios, la organización básica, la administración y los instrumentos básicos de gestión que orienta y establece un modelo básico de gestión en los gobiernos regionales.

Nota: Proyecto Fortalecimiento de los Sistemas de Administración y de Gestión de los Gobiernos Regionales. 2009. Héctor Fernando Piscoya Vera

Tabla 26

Dimensiones de los gobiernos regionales vs criterios seleccionados

No.	Dimensiones priorizadas de un GoRe	Criterios organizacionales de referencia
1	Ciudadanía y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del Cliente y Ciudadano.
2	Grupos de interés (“partes interesadas”)	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del Cliente y Ciudadano.
3	Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del Cliente y Ciudadano.
4	Planeamiento prospectivo de largo plazo (Plan de Desarrollo Regional)	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Estratégica y Análisis del Desempeño Organizacional. Liderazgo.
5	Planeamiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Estratégica y Análisis del Desempeño Organizacional. Liderazgo.
6	Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Estratégica y Análisis del Desempeño Organizacional. Liderazgo.
7	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo.
8	Relaciones externas del GoRe (“Mercadeo Social”)	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo. Satisfacción del Cliente y Ciudadano. Gestión de la Información y Análisis del Desempeño Organizacional
9	Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del Cliente y Ciudadano. Liderazgo. Gestión de la Información y Análisis del Desempeño Organizacional Responsabilidad Social. Resultados
10	Gestión de la inversión pública	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Estratégica y Análisis del Desempeño Organizacional. Liderazgo. Satisfacción del Cliente y Ciudadano.
11	Gestión participativa	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del Cliente y Ciudadano. Liderazgo. Planificación Estratégica y Análisis del Desempeño Organizacional.
12	Gestión y caracterización de los servicios finales	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Procesos. Satisfacción del Cliente y Ciudadano. Resultados
13	Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Procesos. Resultados Liderazgo. Planificación Estratégica y Análisis del Desempeño Organizacional. Responsabilidad Social.
14	Sistemas de información,	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la Información y Análisis del

	monitoreo y evaluación de la gestión	Desempeño Organizacional Gestión de Procesos. • Liderazgo.
15	Desarrollo del potencial humano	• Gestión del Talento Humano.
16	Modelo de gestión organizacional.	• Gestión de Procesos.
17	Convenios y acuerdos de gestión	• Planificación Estratégica y Análisis del Desempeño Organizacional.
18	Sistemas Administrativos Nacionales	• Satisfacción del Cliente y Ciudadano. • Gestión de Procesos.
19	Concordancia de políticas sectoriales y funciones generales	• Satisfacción del Cliente y Ciudadano. • Gestión de Procesos.
20	Organización, principios y administración del Gobierno Regional	• Liderazgo. • Planificación Estratégica y Análisis del Desempeño Organizacional.

Nota: Elaboración propia

Al comparar las necesidades de los ciudadanos dirigidas al GoRe y expresadas en el marco normativo, con los criterios seleccionados de los modelos de referencia, se establece la correlación correspondiente, determinando las siguientes acciones:

- Incluir las demandas en los criterios de los modelos de referencia.
- Agregar nuevos criterios o subcriterios.
- Cambiar la denominación de los criterios o subcriterios.

Como resultado se genera una lista de criterios para el modelo de GpR, actualizada por el principio de las necesidades o demanda.

Tabla 27

Definición de criterios por el principio de necesidades de los ciudadanos

Criterios	Sustento
1. Satisfacción del Cliente y Ciudadano.	Este criterio está referido al conocimiento de las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes, en la gestión regional es prioritario también conocer y alinear sus expectativas de servicios y dotación de bienes públicos, de manera participativa y transparente.
2. Liderazgo.	Este criterio identifica la responsabilidad de los líderes, Presidente Regional y Consejo Regional, para trazar de manera participativa el Plan de Desarrollo Regional y conducir la ejecución de los programas y proyectos en las distintas provincias de acuerdo a las priorizaciones realizadas. En los estudios realizados a los Gobiernos Regionales se ha evidenciado, que en su gran mayoría éstos adolecen de un Liderazgo con ascendencia regional, capaz de integrar a las direcciones regionales y orientar a las demás instituciones a sumar esfuerzos para el desarrollo regional.
3. Planificación Estratégica y Gestión del Presupuesto	Los ciudadanos demandan que el proceso administrativo se inicie con una adecuada planificación, constituyéndose como herramienta para convocar y movilizar recursos regionales el desarrollo local. Se ha evidenciado que varios Gobiernos Regionales no han logrado desarrollar una cultura institucional basada en la planificación, motivo por el que están siempre concentrados en aspectos administrativos de corto plazo.
4. Gestión del Talento Humano.	Los ciudadanos requieren que los Gobiernos Regionales formen, capaciten y asistan a los funcionarios y trabajadores a fin de brindar un servicio de mayor calidad y eficiencia. Los diagnósticos demuestran que la gestión estratégica de los recursos humanos está ausente en la mayoría de los Gobiernos Regionales, es necesario que se planifiquen e implementen programas de Gestión del Talento desde una perspectiva estratégica y como fuente generadora de ventaja competitiva.
5. Gestión de Procesos.	La realidad de los Gobiernos Regionales demanda la necesidad de abordar de manera formal el diseño y operativización de las actividades desde la perspectiva de procesos, los mismos que de alguna manera se viene realizando pero de manera informal.
6. Gestión de la Información y Análisis del desempeño organizacional	La gestión del conocimiento e información es una demanda creciente en la mayoría de los departamentos del Perú, en los estudios de diagnóstico realizados a los Gobiernos Regionales se ha constatado la necesidad de abordar de manera prioritaria la potenciación del área de sistemas e información.
7. Responsabilidad Social.	Los ciudadanos demandan la conformación y funcionamiento de espacios y mecanismos de consulta, concertación, control, evaluación y rendición de cuentas” de esta manera se evidencia que el Gobierno Regional debe considerar a los distintos grupos de interés en los procesos de toma de decisiones y desarrollo de actividades.
8. Resultados	Los Gobiernos Regionales son los responsables de la gestión pública del Estado en sus circunscripciones territoriales, los ciudadanos demandan de estos una gestión eficiente, eficaz y de valor público.

Nota: Elaboración Propia.

3.11.- VALOR PÚBLICO

El punto de equilibrio del modelo propuesto se fundamenta en la satisfacción básica de las necesidades de los ciudadanos, con las competencias del Gobierno Regional, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y prestando servicios de calidad.

El Valor Público se genera cuando el Gobierno Regional conoce las aspiraciones de los ciudadanos y define los beneficios que habrán de generarse para la sociedad, sobre la base de los recursos otorgados para su realización.

Una gestión pública eficiente que genera Valor Público se fundamenta en la entrega de servicios públicos adecuados y la ejecución eficiente de programas y proyectos.

3.12.- CONFIGURACIÓN FINAL DEL MODELO DE GESTION PARA RESULTADOS EN LOS GOBIERNOS REGIONALES

La configuración final del modelo de Gestión para Resultados, presenta los siguientes criterios.

Tabla 28

Criterios seleccionados para la configuración del modelo de GpR

Criterios a considerar en el modelo de GpR
1. Satisfacción del Cliente y Ciudadano.
2. Liderazgo.
3. Planificación Estratégica y Gestión del Presupuesto
4. Gestión del Talento Humano.
5. Gestión de Procesos.
6. Gestión de la Información y Análisis del Desempeño Organizacional
7. Responsabilidad Social.
8. Resultados

Nota: Elaboración Propia.

3.13.-PROCEDIMIENTOS DE COMPROBACION Y TECNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

La validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos de las entrevistas, provienen de un cuestionario, desarrollado a los funcionarios de la muestra y la revisión de los Modelos de Excelencia Internacional.

Después de efectuada la toma de datos a través de los instrumentos de investigación, guía de revisión documentaria y guía de entrevista no estructurada, se inició una fase esencial que consistió en resumir, analizar e interpretar la información obtenida.

Para esta fase se adoptó la técnica de análisis de contenido, que consiste en una descripción objetiva, sistemática y cualitativa de los archivos de documento textual, es decir permite reducir y sistematizar cualquier tipo de información cualitativa acumulada en datos, respuestas o valores correspondientes a variables de la gestión para resultados. Toda la información recogida en la entrevista a profundidad será sistematizada en un conjunto de indicadores con categorías codificadas que posteriormente puedan graficarse, de acuerdo a las siguientes actividades:

- ✓ **Introducción al análisis institucional organizacional:** con el objetivo de identificar y priorizar tanto los problemas, restricciones, debilidades o riesgos que afectan la gestión del gobierno, regional como de las soluciones propuestas, avances, fortalezas y oportunidades.
- ✓ **Planificación orientada a resultados** Diagnóstico de la capacidad del gobierno regional para implementar la planificación orientada a resultados
- ✓ **Presupuesto para resultados:** Realizar un diagnóstico sobre la capacidad del gobierno regional para presupuestar por resultados.
- ✓ **Gestión Financiera Pública:** Se realizó un diagnóstico sobre la capacidad del gobierno regional para la gestión financiera pública, el sistema integrado de administración financiera (SIAF), la contratación pública y el control interno.
- ✓ **Gestión de programas y proyectos:** Se realizó un diagnóstico sobre la capacidad del gobierno regional para la gestión de programas y proyectos.
- ✓ **Gestión de programas y proyectos e identificación de acciones de mejoramiento:** Se Identificaron y priorizaron los problemas (restricciones,

debilidades o riesgos) que afectan la gestión del gobierno en relación con la gestión de programas y proyectos, como de las soluciones en curso, avances, fortalezas y oportunidades existentes. Se Identificaron acciones de mejoramiento de la gestión de programas y proyectos a implementar, durante los años siguientes a su terminación.

- ✓ **Seguimiento y Evaluación:** Se realizó un diagnóstico sobre la capacidad del gobierno regional para la gestión de seguimiento y evaluación de resultados.

3.14 ASPECTOS ETICOS

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró el cumplimiento de los principios jurídicos y éticos que nos permitieron asegurar la originalidad de la investigación, asimismo se ha respetado los derechos de propiedad intelectual de los libros de texto, de los informes de las distintas experiencias, de las fuentes electrónicas consultadas, e instrumentos de investigación de carácter público.

CAPITULO IV

CONFIGURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS

El modelo de Gestión de Calidad seleccionado, se basa en el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige. A través de su metodología de trabajo orientada a resultados, permite que los Gobiernos Regionales absorban de una manera rápida e integral las mejores prácticas en gestión a nivel internacional.

4.1.- PRINCIPIOS DE CALIDAD DEL GOBIERNO REGIONAL

El modelo propuesto es una nueva filosofía de Gestión de la Administración Pública Regional orientada a satisfacer las expectativas de los Clientes y Ciudadanos en forma integral, a mantener y mejorar los resultados, y a desarrollar una visión que promueva el impulso de estrategias y planes de acción a través de procesos y sistema.

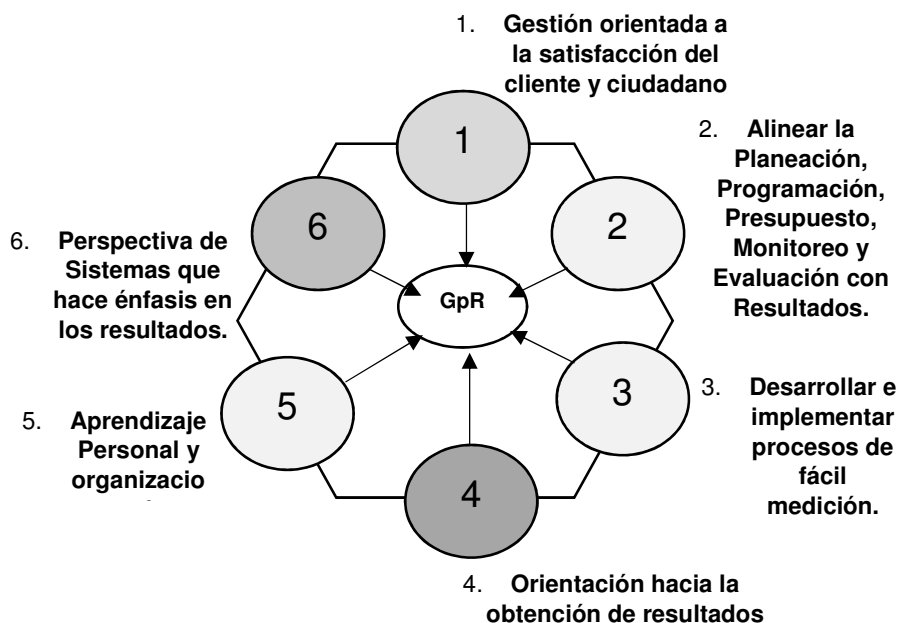


Figura 18: Principios de la Gestión

Nota: Elaboración Propia

4.1.1.- Gestión orientada a la satisfacción del cliente y ciudadano

El principal elemento de enfoque del modelo en los GoRe es identificar y conocer a profundidad las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos y de la sociedad en su conjunto, para incorporarlas a los procesos internos y de esta forma lograr la mejora continua de productos y servicios asociados, garantizando la sostenibilidad de los mismos mediante la administración de mecanismos de medición. Dando como resultado una respuesta oportuna, confiable y con valor agregado.

4.1.2.- Alinear la Planeación, Programación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación

Los Gobiernos Regionales requieren un alineamiento estratégico entre el Marco Macroeconómico Multianual, Plan Estratégico Nacional, Plan de Desarrollo Regional Concertado y el Plan Estratégico Institucional (y al interior con los PESEM de cada sector que le competa); deberán realizar una articulada Programación y gestionar el Presupuesto basado en resultados; también deberán efectuar un riguroso alineamiento organizacional.

Ello significa, que los productos y servicios contribuyan directamente al logro de la misión y visión sectorial, institucional, regional y nacional. El alineamiento organizacional comprende, a su vez, el desarrollo de capacidades para la medición del impacto organizacional en el cumplimiento de la misión, más allá de las mediciones de los productos y servicios.

4.1.3.- Desarrollar e Implementar procesos flexibles y de fácil medición

Es fundamental que ante entornos globales muy cambiantes y ante retos sociales complejos, se requieran procesos sumamente flexibles, que permitan tener la capacidad para realizar ajustes a los servicios ofrecidos por los Gobiernos Regionales, probablemente introducir nuevos y mejores productos, programas y proyectos, así como atender presiones sociales nuevas y emergentes, simplificación administrativa, especialmente en las unidades de trabajo que desarrollan procesos clave de la cadena de valor.

El entrenamiento cruzado y personas con autoridad delegada son activos valiosos en este exigente ambiente.

4.1.4.- Orientación hacia la Obtención de Resultados y la Creación de Valor

La creación de valor implica incluir los requerimientos claves de los grupos de interés. Es decir, los resultados tienen que guardar correspondencia entre lo que requieren (sus expectativas), y lo que finalmente se les ofrece.

Es necesario por tanto, armonizar las aspiraciones, en ocasiones conflictivas y cambiantes, que el equilibrio de valor implica. Esto significa coherencia entre las acciones y planes, coherencia además con las diferentes necesidades de los grupos de interés y, eliminar, impactos adversos en cualquiera de ellos.

4.1.5.- Aprendizaje Personal y Organizacional

El aprendizaje debe estar orientado hacia una mejor capacidad de respuesta, adaptación y eficiencia.

El aprendizaje organizacional implica actuar intencionadamente, construyendo las estructuras y las estrategias apropiadas, adaptables al cambio, permitiendo que se logren muy altos niveles de desempeño organizacional.

Para una adecuada gestión del aprendizaje organizacional, existe una “ruta crítica” del proceso, que será invariablemente propia a la organización, y que pasa por la educación, la capacitación y otras alternativas, para el crecimiento continuo y desarrollo. Estas otras alternativas podrían incluir la rotación de puestos y salarios mayores por habilidades y conocimientos demostrados.

4.1.6.- Perspectiva de Sistemas que hace Énfasis en los Resultados

El Modelo de Gestión para resultados proporciona una perspectiva de sistema para gestionar la organización y sus procesos clave con el objetivo de alcanzar resultados o desempeño de excelencia. Los ocho Criterios, los

Valores y Conceptos Centrales constituyen los bloques de la estructura y el mecanismo de integración del sistema. Sin embargo, una gestión exitosa del desempeño requiere síntesis, alineamiento e integración, específicos a cada organización.

La perspectiva de sistema implica una base concreta en el uso de indicadores, para ajustar las estrategias claves, para modificar el rumbo cuando sea necesario, para alinear los recursos, y en general para mejorar el desempeño conjunto de la organización.

Es necesario determinar el grado de satisfacción de los clientes y ciudadanos, así como de los servidores públicos con el firme propósito de mejorar continuamente los procesos y sus resultados, identificando los puntos de control y los factores críticos de éxito que permitan cumplir cabalmente sus expectativas y requisitos.

Los principios anteriores son los elementos que soportan y orientan los esfuerzos de Mejora Continua, Innovación, Competitividad, Integridad, Transparencia y Profesionalismo.

4.2.- VALOR DE CALIDAD

Son los comportamientos que guían y distinguen a los servidores públicos de los GoRe, y que les permiten actuar con integridad y transparencia para **dignificar la función pública**, y agregar valor a cada proceso que se realiza para satisfacer las expectativas, necesidades y requisitos de los clientes y ciudadanos que demandan productos y servicios de calidad.

4.2.1.- Liderazgo participativo

Es el compromiso permanente de la Alta Dirección y representantes sindicales de los GoRe, para impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad, competitividad, integridad y transparencia.

4.2.2.- Vocación de servicio

Es la actitud entusiasta de los servidores públicos para cumplir sus funciones con oportunidad, cortesía y esmero; comprometidos con la misión de su GoRe, y así manifestar su mística de trabajo en aras de un servicio oportuno, completo, confiable y transparente.

4.2.3.- Trabajo en equipo

Es la estructura organizacional que permite la colaboración de todo el personal en la operación diaria, y mejora de los procesos y sistemas.

4.2.4.- Orden y disciplina

Es el conjunto de acciones del personal orientadas a lograr respeto y armonía en el trabajo al cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos institucionales en el contexto de la calidad.

4.2.5.- Reconocimiento

Son los estímulos que el personal recibe, en todos los niveles de la estructura de la organización y que le motiva a desarrollar todo su potencial para el logro de resultados con estándares competitivos.

4.3- MARCO GENERAL DEL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS

Los Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Gestión para Resultados se encuentran comprendidos en los siguientes ocho criterios:

1. Satisfacción del Cliente y Ciudadano.
2. Liderazgo.
3. Planeación Estratégica y Gestión del Presupuesto.
4. Gestión de la Información y Análisis del Desempeño Organizacional
5. Gestión del Talento Humano

- 6. Gestión de Procesos.
- 7. Responsabilidad Social
- 8. Resultados

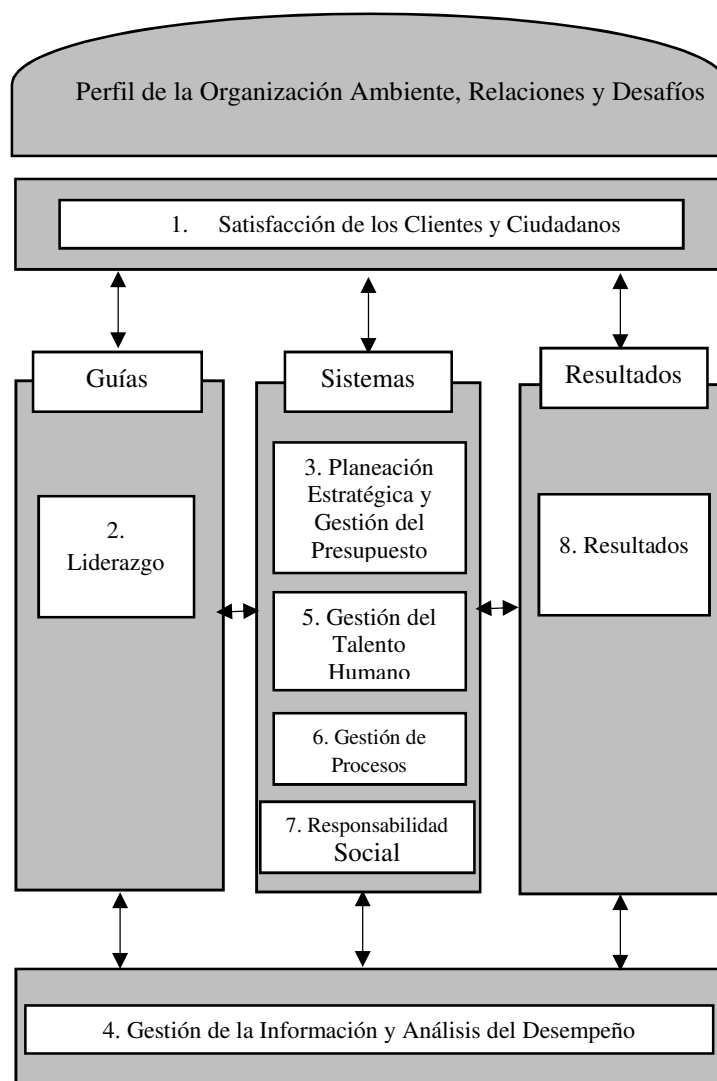


Figura 19: Modelo de gestión para resultados

Nota: Elaboración Propia

4.3.1.- Elementos del Modelo de Gestión para Resultados

- (1) **Perfil Organizacional.-** Está referido al contexto de como el GoRe opera. El ambiente, las relaciones de trabajo y los desafíos estratégicos, sirve como guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional.

- (2) **El Sistema** está comprendido por ocho criterios, los cuales constituyen el Modelo de Excelencia mostrado en la Fig. **Nº 19**, denominado Modelo de Gestión para Resultados; dichos criterios representan:

Satisfacción del Cliente y Ciudadano (Criterio 1), y La Gestión de la Información, y Análisis del Desempeño Organizacional (Criterio 4), son críticos para la gestión del Gobierno Regional y se constituyen en los conectores del sistema, con orientación a mejorar el desempeño institucional. Constituyen la base para el sistema de gestión del desempeño.

Liderazgo (Criterio 2), se constituye en el criterio guía del sistema, dado que establece un enlace para motivar y generar un enfoque de trabajo que será compartido por todos. Los líderes deben brindar orientación al futuro, fomentando con su ejemplo e impulsando los cambios necesarios para mantener y mejorar los niveles de gestión.

Planeación Estratégica y Gestión del Presupuesto (Criterio 3), Gestión del Talento Humano (Criterio 5), Gestión de Procesos (Criterio 6), Responsabilidad Social (Criterio 7); constituyen el motor básico del sistema de gestión, brindando dirección, capacidades, desarrollo operativo y responsabilidad con la población y grupos de interés de la región.

Resultados (Criterio 8), representa el resultado de todo el sistema de gestión, donde se verifica todo el funcionamiento y la integridad del mismo.

4.3.2.- Estructura de los criterios

Los ocho Criterios presentados se subdividen en Subcriterios y Áreas de Análisis:

- (1) **Subcriterios.-** Existen 27 Subcriterios, cada uno de los cuales apunta a un requerimiento principal del Modelo.

- (2) **Áreas de Análisis.-** Los Subcriterios comprenden una o más áreas de análisis. Las organizaciones deben enfocar sus respuestas a los requerimientos específicos de estas áreas.

4.4.- CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO

Perfil Organizacional

El Perfil Organizacional permite determinar la forma como opera el Gobierno Regional, el entorno, relaciones de trabajo claves; y los desafíos estratégicos, sirve como un “paraguas” para el sistema de gestión del desempeño organizacional.

P.1 Descripción de la Organización

Se presenta inicialmente las características organizacionales clave, se describe el entorno de operaciones de la organización y las relaciones con clientes y ciudadanos, proveedores y otros grupos de interés.

A. Entorno Organizacional

El Entorno Organizacional describe los principales servicios, productos, programas y proyectos de la organización; adicionalmente, está orientado a conocer las declaraciones de visión, misión y valores, así como el perfil, las categorías y los tipos de colaboradores.

En este caso, se analiza también las tecnologías, equipos e instalaciones principales de la organización, y el entorno legal bajo el cual opera.

B. Relaciones Organizacionales

Las relaciones organizacionales se refieren a la estructura de la institución y su sistema de gobierno. Aquí es fundamental conocer los grupos de interés, sus requerimientos principales, el rol que los proveedores, asociados y distribuidores, etc.

P.2 Desafíos de la Organización

Es necesario conocer los desafíos organizacionales clave, para lo cual es importante describir el entorno de competencia del Gobierno Regional, sus desafíos estratégicos y el sistema de mejora del desempeño.

A. Entorno Competitivo

El entorno competitivo se refiere a la posición competitiva del Gobierno Regional, más específicamente al tamaño y crecimiento relativos de la organización en los segmentos de actuación o servicios que atiende. En este caso es importante conocer los principales problemas que enfrenta, y los aliados claves del GoRe.

B. Desafíos Estratégicos

Los desafíos estratégicos tienen relación con el alcance de la misión, las operaciones para producir los servicios, y los recursos humanos claves del Gobierno Regional. En general, los desafíos estratégicos están asociados a la sostenibilidad de la organización.

C. Sistema de Mejora del Desempeño

El sistema de mejora de desempeño analiza la manera como el Gobierno Regional está enfocado hacia la mejora, para lo cual considera: el aprendizaje organizacional, la evaluación y mejora sistemática de los procesos de creación de valor.

4.4.1.- Definición de los Criterios y Sub criterios del Modelo

Tabla 29

Criterios y subcriterios del modelo propuesto

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	
1.0.- Satisfacción del Cliente y Ciudadano	
1.	Conocimiento de necesidades y expectativas de los Clientes y Ciudadanos
2.	Relación Integral con los Clientes y Ciudadanos y su grado de Satisfacción
3.	Promoción de la Cultura de Integridad, Transparencia y Resultados

2.0.- Liderazgo
4. Liderazgo Organizacional
5. Desarrollo de equipos de trabajo e implantación del sistema de gestión de la dependencia/entidad.
6. Cambio Organizacional, Motivación y Apoyo al Personal.
7. Buen Gobierno y Responsabilidad Social
3.0.- Planeación Estratégica y Gestión del Presupuesto
8. Desarrollo de la Estrategia Regional
9. Implementación de la Estrategia Regional
10. Gestión del Presupuesto Regional
4.0.- Gestión de la Información y Análisis del Desempeño Organizacional
11. Medición, Análisis y Optimización del Desempeño Organizacional.
12. Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnologías de la Información.
5.0.- Gestión del Talento Humano
13. Sistemas de Trabajo.
14. Desarrollo de Competencias
15. Bienestar y Satisfacción de los Colaboradores
6.0.- Gestión de Procesos
16. Desarrollo de Bienes y Servicios
17. Gestión y Mejora de Procesos
18. Gestión de Recursos
7.0.- Responsabilidad Social
19. Impacto Social
20. Responsabilidad Sobre los Resultados
21. Transparencia y Promoción de la Cultura de Integridad
8.0.- Resultados
22. Resultados de Productos, Programas y Proyectos
23. Resultados orientados hacia los Grupos de Interés.
24. Resultados orientados hacia las Personas
25. Resultados Financieros y de Inversiones
26. Resultados de la Eficacia y Eficiencia Organizacional.
27. Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social
PUNTAJE TOTAL

Nota: Elaboración Propia en base a criterios y subcriterios Malcolm Baldrige y Análisis enfoque “de la oferta y de la demanda”

1.0 Satisfacción del Cliente y Ciudadano

Se entiende que sólo existirá satisfacción cuando la percepción del servicio iguale las expectativas que existían sobre ellos. Para que esta brecha fundamental se pueda cerrar, e incluso que la percepción supere a las expectativas, dependerá de cómo el Gobierno Regional planifica, organiza y ejecuta los servicios hacia el ciudadano.

Adicionalmente, permite identificar la forma en que el GoRe construye relaciones con dichos clientes y ciudadanos, a través de una conducta de transparencia e integridad, y determina los factores claves que conducen a la sostenibilidad de los productos y servicios ofrecidos.

1. Conocimiento de necesidades y expectativas de los Clientes y Ciudadanos

Este sub criterio está referido al modo como el GoRe utiliza el conocimiento de los clientes y ciudadanos, para poder brindar servicios de alta calidad, determina que se puedan desarrollar mejores planes, mejores servicios, y en general, la gestión pueda ser diseñada en la medida de sus requerimientos.

2. Relación Integral con los Clientes y Ciudadanos y su grado de Satisfacción

Este subcriterio describe como se construyen relaciones entre el Gobierno Regional y los ciudadanos; con la finalidad de producir la mejora en la satisfacción de éstos, logrando bienestar y desarrollo para la región.

3. Promoción de la Cultura de Integridad, Transparencia y Resultados

Este subcriterio, describe la manera como el GoRe impacta ante la sociedad con un comportamiento ético, íntegro y transparente, y como se traduce en resultados, se incluye la forma en que asume y gestiona sus compromisos con la sociedad (clientes y ciudadanos), compromisos con el Gobierno Nacional, y compromisos de nivel institucional o interno. Un aspecto importante de este subcriterio es la periódica rendición de cuentas y transparencia de la información.

2.0 Liderazgo

Para implementar cambios de manera satisfactoria, se debe tener la habilidad de establecer una cultura de liderazgo y de gestión basada en resultados y no sólo en el establecimiento de nuevos sistemas administrativos y de operaciones. Ello supone introducir cambios no sólo a nivel organizacional, sino también institucional. Este criterio examina la forma como los líderes transmiten la visión, misión, valores, código de conducta y expectativas de desempeño, estructuran el GoRe y lo hacen sostenible para responder rápidamente a las demandas del cliente y ciudadano en cuanto a eficiencia, integridad y transparencia y administran la relación con las tres partes que componen la sociedad actual: El Sector. Público, el Privado y la Sociedad Civil.

4. Liderazgo Organizacional

Describe la manera en que la alta dirección dirige y hace sostenible la organización, apoyándose en el desarrollo de una Visión que plantee el estado futuro del GoRe, una Misión que establezca lo que se quiere alcanzar con la atención a los clientes y ciudadanos y unos Valores que sirvan de principios rectores de las conductas deseadas y refuercen la integridad y transparencia del Gobierno Regional, este sub criterio se enfoca en la comunicación y desempeño organizacional destacando la delegación, motivación, transparencia, retroalimentación y valoración y refuerzo del desempeño.

5. **Desarrollo de equipos de trabajo e implantación del sistema de gestión del GoRe.**

Este subcriterio describe la manera en que la alta dirección desarrolla equipos de trabajo, evalúa y alinea el Sistema de Gestión del Gobierno Regional a los requerimientos de su entorno, de los Grupos de interés y el marco legal establecido, así mismo busca los medios para que en forma transparente se comunique a la sociedad la forma en que opera. Define la manera como se revisa y adapta la estructura organizacional para responder mejor a las necesidades de los grupos de interés y la sociedad en general y la participación en la implantación del sistema de gestión para resultados.

6. **Cambio Organizacional, Motivación y Apoyo al Personal**

Describe la manera en que la alta dirección gestiona los cambios organizacionales de motivación y apoyo al personal del Gobierno Regional. Esto es posible escuchando activamente al personal, apoyando para que puedan cumplir con sus objetivos y motivando para que puedan participar en actividades de mejora, reconociendo los esfuerzos desplegados por los funcionarios. Los líderes deben gestionar en forma personal y abierta los valores y el código de conducta, para apoyar su adopción y asimilación, así como fomentar acuerdo entre los colaboradores participantes del proceso, promover metas personales y profesionales.

7. **Buen Gobierno y Sociedad Civil (Proceso)**

Describe la manera de cómo se ejerce, desde la perspectiva del Liderazgo, las Directivas y acciones para generar buen gobierno y cómo se relacionan el Estado con las organizaciones de la sociedad civil, un buen gobierno debe destacar, la responsabilidad fiscal, transparencia en las operaciones y protección de los derechos de los grupos de interés.

3.0 Planeación Estratégica y Gestión del Presupuesto

Este criterio examina la manera en que el Gobierno Regional define sus objetivos estratégicos, sus planes de acción y como gestiona su presupuesto, con la finalidad de priorizar sus acciones y maximizar su desempeño global. También evalúa la forma en que son implementados y comunicados por toda la organización y de cómo se realiza el seguimiento y evaluación de los resultados.

8. Desarrollo de la Estrategia Regional

Describe la manera como el Gobierno Regional establece y desarrolla su estrategia y sus objetivos, ante los cambios en el entorno, con la finalidad de conseguir un mejor desempeño global, alcanzar los resultados esperados y obtener una mejor posición para responder a las demandas de la sociedad en general. Para definir este subcriterio se debe considerar los desafíos y oportunidades de corto y largo plazo y las necesidades de todos los grupos de interés.

9. Implementación de la Estrategia Regional

Describe la manera en que el Gobierno Regional despliega e implementa la estrategia, identificando los objetivos, planes de acción y ejecución de los mismos. Para ello deberán asignarse recursos para el cumplimiento de los planes de acción, gestionar los cambios y monitorear su desempeño.

10. Gestión del Presupuesto Regional

Describe la manera en que el Gobierno Regional propicia que las decisiones presupuestarias se estimen anticipadamente, con el fin de establecer de forma clara los objetivos, resultados esperados y alcanzados de los programas y del presupuesto multianual aplicado en

ellos, para cumplir con las metas establecidas Asimismo, mide puede alinear y articular el presupuesto con los planes estratégicos y operativos, orientados hacia el bienestar y calidad de vida de la población, fomentando el impulso de la actividad económica y aumentando la cobertura de la infraestructura pública. Este subcriterio describe el seguimiento del ejercicio presupuestario en concordancia con el marco legal

4.0 Gestión de la Información y Análisis del Desarrollo Organizacional

Este criterio examina la manera de cómo se gestiona la información que fluye dentro del sistema organizacional necesaria para facilitar las operaciones diarias y la toma de decisiones, así como la manera en que se desarrolla y gestiona su conocimiento. También evalúa la manera como la organización evalúa su desempeño alineados a sus estrategias y desarrollo institucional.

A través de la gestión del conocimiento se pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en el Gobierno Regional.

La gestión de la tecnología es una práctica esencial de las organizaciones, ya que les permite gestionar sus operaciones existentes de forma eficaz y, además, les ayuda a desarrollarse estratégicamente para fortalecer sus recursos, su *know-how* y sus capacidades.

11. Medición, Análisis y Optimización del Desempeño Organizacional.

Este subcriterio describe la medida y análisis de la información relacionada con el desempeño organizacional, así como el análisis y evaluación de resultados para la implementación de mejoras con el fin de optimizar el desempeño global del Gobierno Regional.

12. Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnologías de la Información

El Análisis de la información y permite una rápida respuesta a los cambiantes requerimientos y desafíos organizacionales. El análisis de

desempeño, impacta en la definición de prioridades e implementación de mejoras continuas y en oportunidades que optimicen las operaciones diarias de la organización. El Gobierno Regional deberá establecer una política de tecnología de la Información, que responda a los objetivos estratégicos y operacionales.

5.0 Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano, “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el Gobierno Regional, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro Rodríguez, C. Y., (2011, Agosto 24)

Se convierte en un factor de diferenciación dentro del nuevo concepto de gestión pública que permite fortalecer las estrategias, estructuras y sistemas para llevar a cabo los programas y planes gubernamentales, así como la provisión de bienes y servicios públicos y sociales. En este contexto se requiere considerar al factor humano en tres dimensiones: la creación de equipos de trabajo, el desarrollo de habilidades y competencias y, la consolidación de estilos de trabajo.

13. Sistemas de Trabajo

Este subcriterio, se refiere a la manera como el Gobierno Regional sustenta su apoyo para que los colaboradores puedan desarrollar su potencial. Describe la manera en la que el trabajo y los puestos de trabajo, bien definidos, apoyan entre sí a los colaboradores y a la organización a alcanzar un alto desempeño.

14 Desarrollo de Competencias

Este subcriterio está referido a la adquisición de capacidades por parte de los colaboradores, para una realización efectiva de su trabajo,

describe la manera en que la educación, la capacitación y la gestión progresiva de la carrera, permiten mejorar las habilidades, capacidades y conocimientos de los colaboradores, apoyando el logro de los objetivos organizacionales.

15. Bienestar y Satisfacción de los Colaboradores

Este subcriterio mide la manera como el Gobierno Regional contribuye al bienestar y a la satisfacción creciente de sus colaboradores. Describe la manera en que el Gobierno Regional crea las condiciones para mantener un lugar de trabajo y un clima laboral, que sean apropiados para una expresión adecuada de las capacidades del personal, lo cual tiene que ver con su bienestar, satisfacción y motivación.

Los indicadores del bienestar, satisfacción y motivación de las personas pueden incluir: información respecto a seguridad y ausentismo, tasa de rotación, huelgas, costos de seguros, resultados de encuestas de satisfacción, niveles de productividad, etc.

6.0. Gestión de Procesos

La administración pública para cumplir con sus objetivos estratégicos y alcanzar los resultados esperados, requiere que esta se gestione a través de los procesos orientados a los Clientes, para lo cual es necesario *identificar los Procesos Clave*. Estos son aquéllos que tienen mayor impacto en los resultados relacionados con las prioridades del Gobierno Regional, mientras que los *Procesos Soporte* son los demás y están al servicio de los objetivos de los Procesos Clave.

La gestión por Procesos contribuye a mejorar la gestión en los Gobiernos Regionales al permitir una mejor definición de responsabilidades frente a objetivos: evitando duplicidades o carencias, y potenciando la capacidad de actuación en el ciclo completo de gestión, facilita la optimización de las estructuras organizativas: logrando una mayor alineación de procesos y

funciones, y buscando la simplificación operativa frente a la excelencia funcional del enfoque tradicional, elimina barreras en el Gobierno Regional: impulsando la integración de conocimientos.

16. Desarrollo de Bienes y Servicios.

Este subcriterio describe la manera en que el Gobierno Regional organiza sus procesos para alcanzar las estrategias y objetivos que se ha planteado, cuida el nivel competitivo de su operación buscando el modelo de procesos óptimo que maximice el nivel de servicio requerido para satisfacer los requerimientos de los ciudadanos, clientes y la sociedad en general minimizando los costos.

17. Gestión y Mejora de Procesos

Este subcriterio describe la manera en que el Gobierno Regional identifica y gestiona los procesos estratégicos, operativos y de soporte, y lleva a cabo la planeación de sus operaciones. Como gestiona la cadena de valor a través de la identificación de los servicios. Incluye en este caso la gestión de recursos, la gestión de las inversiones y la gestión de las adquisiciones.

18. Gestión de Recursos

Este subcriterio describe el modo en el que se planifica, obtiene y distribuye los recursos físicos en el Gobierno Regional, con la finalidad de dotar de los elementos necesarios a los procesos y conseguir los resultados. Incluimos en este sub-criterio, a la gestión de los activos fijos (equipos e infraestructura); la gestión del abastecimiento de los insumos y servicios clave; la gestión de las inversiones y la gestión económico-financiera.

7.0 Responsabilidad Social

El criterio de Responsabilidad Social está presente transversalmente en otros criterios como liderazgo, personas, clientes, proveedores, etc., incluye la forma en que el Gobierno Regional asume un compromiso con el bienestar social de su comunidad. Este criterio examina la relación ética y transparente de la organización con los grupos de interés con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.

La Responsabilidad Social debe convertirse en una política pública capaz de convocar y promover la mayor participación del sector privado y otras organizaciones en la lucha contra la pobreza, la mejora de la educación y salud, así como en la conservación del medio ambiente.

19. Impacto Social

Este subcriterio se refiere a la necesidad de analizar e identificar a los diferentes stakeholders, para definir los posibles impactos económicos, sociales y ambientales de las políticas, programas y proyectos que desarrolla el Gobierno Regional. Para hacer una adecuada gestión regional es necesario conocer a los diferentes grupos de interés del Gobierno Regional, asimismo se debe identificar los diferentes intereses y contrastarlos con la sociedad y del desarrollo sostenible regional.

20. Responsabilidad sobre los resultados

El Gobierno Regional deberá ser responsable de los resultados de las operaciones en la sociedad y el medio ambiente. La rendición de cuentas implica tener que responder y rendir cuentas a quienes controlan los mandatos del Gobierno Regional, ante las autoridades

legales del sector, frente a quienes se ven afectados por sus decisiones y actividades, así como ante la sociedad en general.

21. Transparencia y Promoción de la Cultura de Integridad

En los últimos años, las políticas públicas y la actuación de los Gobiernos Regionales, se encuentran normadas y bajo criterios de transparencia, frente a los cuales debe implementar procesos y procedimientos para cumplir con la normatividad en el desarrollo de sus actividades, asimismo deberá ejercer y promover la práctica de la cultura de integridad.

8.0 Resultados

El Criterio Resultados examina el desempeño y la mejora en áreas de actuación claves del Gobierno Regional como el desempeño de productos, programas y proyectos, la satisfacción de los grupos de interés, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño de la orientación hacia las personas, el desempeño operativo y el desempeño del liderazgo y la responsabilidad social. También se examinan los niveles de desempeño con relación a los competidores y a otras organizaciones que proveen productos, programas y proyectos similares.

22. Resultados de Productos, Programas y Proyectos

El subcriterio busca visualizar los resultados del desempeño del Gobierno Regional en los productos (bienes o servicios), programas y proyectos que produce. En el caso de productos (bienes o servicios), deberá evidenciarse por medio de indicadores, el grado en el que se alcanzan los niveles esperados y deseados de calidad (los estándares definidos), la cantidad provista, la oportunidad de entrega, la accesibilidad de los usuarios y la innovación necesaria.

23. Resultados orientados hacia los Grupos de Interés

Enfoca los resultados respecto a los grupos de interés (“partes interesadas”) relacionados con el Gobierno Regional. Los grupos de interés se consideran a los beneficiarios, usuarios, financiadores, organismos reguladores, proveedores, trabajadores de la organización, la sociedad civil (o ciudadanía), entre los principales.

Este subcriterio incluye los resultados de las expectativas y de la percepción de efectividad (valor) de los grupos de interés sobre los productos (bienes o servicios), programas y proyectos desarrollados por el GoRe

24. Resultados orientados hacia las Personas

En este subcriterio se consideran los resultados clave de la orientación hacia las personas (recurso humano) del Gobierno Regional, específicamente en los aspectos de sistemas del trabajo, aprendizaje, bienestar y satisfacción de los colaboradores.

Debe disponerse de resultados, tanto actuales como de tendencias, en relación al bienestar y satisfacción de los colaboradores, lo cual corresponde a los elementos que apoyan a una estabilidad material y emocional integral de éstos. Ello incluye índices del grado en el que el personal está protegido contra eventualidades asociadas al trabajo o a situaciones de salud; índice del grado en el que se promueve un clima laboral satisfactorio; y cómo el GoRe colabora con las personas en el logro de sus metas personales y familiares.

25. Resultados Financieros y de Inversiones

Este subcriterio enfoca los resultados respecto al manejo de los recursos financieros y de inversión. Muestra el grado en el que el

Gobierno Regional ha hecho un uso eficiente de estos recursos para el desarrollo de sus actividades. Para ello, se centra en la gestión del presupuesto, la selección de inversiones, el financiamiento y la gestión de las transacciones económicas. Debe considerarse dentro de una evaluación de beneficio-costos o costo-efectividad, de la introducción de nuevos servicios, los cuales implican inversiones nuevas. Entonces, el resultado que debe evaluarse es el grado en el que se emplean criterios racionales de evaluación económica y el grado en el que nuevos servicios han tenido el impacto esperado.

26. Resultados de la Eficacia y Eficiencia Organizacional

La eficacia del Gobierno Regional debe ser vista como el grado en el que alcanzamos los objetivos o resultados organizacionales de modo integral. Aquí debemos observar si se logran las metas planificadas en el corto o en el largo plazo, o el grado de desviación. Por otra parte, debe evaluarse como resultado la gestión de los recursos para el logro de dichas metas, es decir la eficiencia organizacional, y ello implica evaluar, si los recursos asignados han sido consistentes con las prioridades establecidas y con los planes operativos y estratégicos; si se han logrado las metas al menor costo posible y si se han asignado recursos a la mejor alternativa.

27. Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social

El subcriterio incluye los resultados del buen gobierno, liderazgo de la alta dirección y responsabilidad social, incluyendo evidencia de comportamiento ético, responsabilidad fiscal, cumplimiento legal y ciudadanía corporativa.

El Gobierno Regional debe evaluar en qué medida se ha consolidado, difundido y asegurado una cultura de cumplimiento de la estrategia y planes de acción establecidos.

CAPITULO V

RECOLECCIÓN DE DATOS, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y EVALUACIÓN DEL MODELO

El modelo Malcolm Baldrige como tal, establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados, las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la cual construir las estrategias clave, estas tienen que estar relacionadas con los proceso clave y con la alineación de los recursos. De esta manera se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés. Las empresas que deseen presentar su candidatura al MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award), deben presentar información detallada sobre cada uno de los siete criterios detallados anteriormente, elaborándose las fortalezas de la organización y posibles oportunidades de mejora.

Los Gobiernos Regionales sensibles a las demandas de la sociedad se comprometen a implantar, desarrollar, mantener y mejorar en todas sus Dependencias, Órganos y Unidades Orgánicas a través de un Modelo de Gestión para Resultados, que les permita transformar la Administración Pública Regional en una organización de Clase Mundial, con una imagen confiable, transparente, innovadora y una sólida Cultura de Calidad. Lo que implica reemplazar los esquemas tradicionales de la Gestión Pública, con los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos. Evaluar su gestión con estándares de competitividad, promover la dignificación y eficacia del servicio público, rediseñar sus procesos y servicios, y dirigir su quehacer hacia el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

La elección del sistema de evaluación para el modelo de GpR, requiere de una metodología que asegure consistencia en la definición del cuestionario, la escala de puntuación de cada pregunta, la definición de cada nivel de la escala, el cálculo del puntaje final y la valoración cualitativa del puntaje alcanzado en términos de lo que actualmente se denomina “modelo de madurez”.

5.1.- DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación desarrollada en los Gobiernos Regionales, de acuerdo al Modelo de la investigación y en concordancia con la metodología del Modelo Malcolm Baldrige constó de un resumen general de la organización (el perfil organizacional) presentando las influencias más importantes referidas a cómo opera, y desafíos clave que enfrenta y un cuestionario de 125 preguntas, agrupadas en 08 criterios, estableciéndose una escala de calificación de 05 niveles y un puntaje máximo de 1000 puntos.

El Modelo que se propone para los GoRe considera la siguiente estructura:

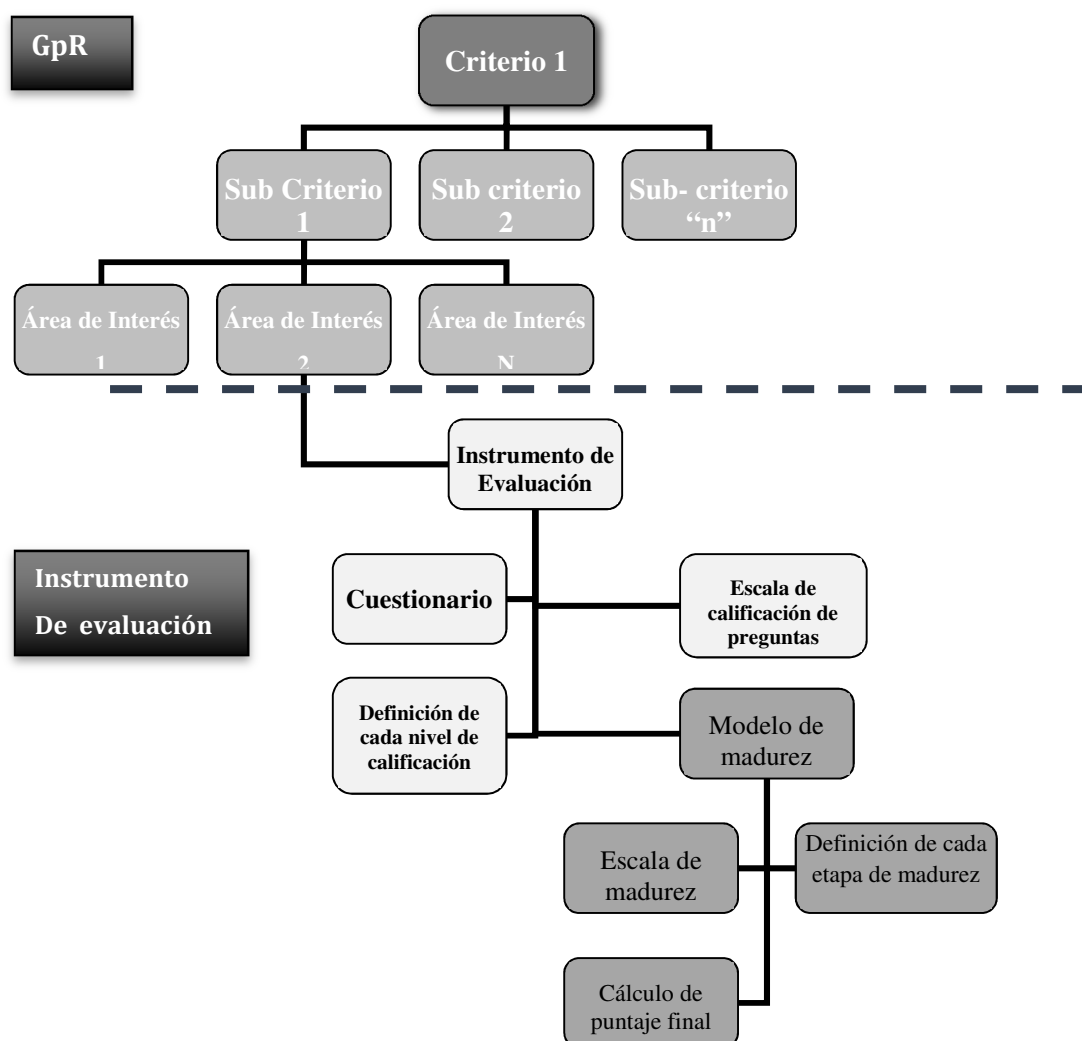


Figura 20: Sistema de evaluación del modelo de GpR

Nota: Elaboración Propia

Tabla 30*Estructura del modelo de gestión para los GoRe (GpR)*

Criterios	Sub-criterios	Área de interés y contenido por cada sub-criterio
1	1	A1
		A2
		(...)
	2	A1
		A2
		(...)
2	4	A1
		A2
		(...)

Ai: área de interés “i” Fuente

Nota: Elaboración Propia

5.2.- CRITERIOS DE PUNTUACIÓN

Para cada una de las 125 preguntas del cuestionario se establece una escala de calificación de 5 niveles, cuya definición referencial se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 31*Escala de calificación de cada pregunta del cuestionario*

Nivel de Gestión	Calificación	Significado
Inexistente		
1	0	Esto quiere decir que en el Gobierno Regional, el aspecto no se ha considerado / identificado / analizado / realizado y/o no se tiene en cuenta. No hay resultados o estos son muy pobres.
Eventual		
2	2	Esto quiere decir que en el Gobierno Regional, el aspecto se ha considerado / identificado / analizado / realizado / se tiene en cuenta, pero no es relevante o los datos generados no son útiles para la organización. Los resultados generados son insuficientes.
Evaluable		
3	4	Esto quiere decir que en el Gobierno Regional, el aspecto se ha considerado / identificado / analizado / realizado / se tiene en cuenta / es relevante para la organización, pero no se toman medidas al respecto. Se cuenta con datos disponibles pero no se definen acciones.
Integrado		
4	6	Esto quiere decir que en el Gobierno Regional, el aspecto se ha considerado / identificado / analizado / realizado / se tiene en cuenta / es relevante para la organización, y es un eje fundamental en la toma de decisiones. Con los resultados se toman decisiones importantes.
Mejorado		
		Esto quiere decir que en el Gobierno Regional, el aspecto se ha

5	8	considerado / identificado / analizado / realizado / se tiene en cuenta / es relevante para la organización / es un eje fundamental en la toma de decisiones, y se realizan acciones de mejora. Hay evidencias de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos.
---	---	--

Nota: Elaboración: Propia.- Escala de Calificación de Madurez Malcolm Baldrige

5.3.- NIVEL DE MADUREZ DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ORIENTADO A RESULTADOS

El nivel de madurez de un Sistema de Gestión de Calidad se puede definir como el grado de desarrollo que éste ha alcanzado en referencia a un SGC de desempeño excelente. Es una forma de apreciar cuál es la situación actual del sistema y cuánto nos falta para alcanzar niveles mejores.

Para aplicar el enfoque se estableció una escala de evaluación de madurez del SGC, considerando el modelo de madurez de un SGC sugerido por la Norma ISO 9004:2000. En este modelo se indican 5 divisiones las cuales fueron proporcionalmente distribuidas en el puntaje máximo, tal como sigue:

Tabla 32

Niveles de madurez del desempeño de un SGC aplicado a la evaluación del GoRe.

Nivel de madurez	Rango de puntaje	Proporción acumulativa (%)	Nivel de desempeño	Orientación
1	0 – 184	0 a 20%	Sin aproximación formal.	<ul style="list-style-type: none"> - No hay una aproximación sistemática evidente. Sin resultados, resultados pobres o impredecibles. - <i>Operaciones se caracterizan por ser manejadas por actividades y no por procesos. Dan respuesta a situaciones de emergencia, necesidades o problemas inmediatos. Las metas están definidas pobremente.</i>
2	185- 368	>20% a 40%	Aproximación reactiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Aproximación basada en el problema o la prevención; mínimos datos disponibles sobre los resultados de la mejora. - <i>El GoRe tiene prácticas incipientes, su gestión tiene que ser mejorada en gran</i>

				<i>medida aún, requiere acciones en el corto y mediano plazo.</i>
3	369 – 552	>40% a 60%	Aproximación del sistema formal estable.	<ul style="list-style-type: none"> - Aproximación sistemática basada en el proceso. Etapa temprana de mejoras sistemáticas; datos disponibles sobre la conformidad con los objetivos y existencia de tendencias de mejora. - <i>El GoRe desarrolla actividades y/o acciones intermedias en la utilización de prácticas de gestión, su nivel es aún regular, requiere realizar ajustes para responder a las expectativas y necesidades de la sociedad a la que sirve.</i> - <i>Le falta, aplicar de manera sistemática las prácticas de gestión, y analizar en mayor profundidad los resultados obtenidos para poder mejorar.</i>
4	553 – 736	>60% a 80%	Énfasis en la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de mejora en uso; buenos resultados y tendencia mantenida hacia la mejora. - <i>El GoRe presenta prácticas de gestión que le han permitido obtener resultados visibles en el logro de objetivos y el impacto de sus servicios.</i> - <i>El GoRe ha iniciado un proceso de mejora de su gestión (planificación, análisis y utilización de la información, gestión de grupos de interés, etc.) y de los procesos de producción y entrega de los bienes y/o servicios.</i>
5	737 – 1000	>80% a 100%	Desempeño de “mejor en su clase”.	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de mejora integrado ampliamente. Resultados demostrados de “mejor en su clase” por medio de estudios comparativos (benchmarking). - <i>El GoRe presenta prácticas de gestión maduras y robustas, y va hacia una gestión de excelencia, ya que aplica permanentemente dichas prácticas y además las evalúa para mejorarlas.</i> - <i>Los líderes del GoRe tienen muy claro el rumbo, planifican responsablemente e involucran a los colaboradores y grupos de interés en el desarrollo de los planes de acción.</i>

Nota: Elaboración propia.

Tabla 33

Los niveles de madurez y límites de puntajes

Nivel madurez	Grado cumplimiento	Límite superior
1	20%	184
2	40%	368
3	60%	552
4	80%	736
5	100%	1000

Nota: Escala de Calificación de Madurez, límites y puntajes Malcolm Baldrige

Se recomienda que antes de responder cada una de las preguntas, tome en cuenta lo siguiente:

1. Leer detenidamente las preguntas, antes de comenzar a responder.
2. En la segunda parte, que corresponde a la Evaluación de los Criterios del Modelo de Gestión para Resultados, calificar, cada una de las preguntas de cada Criterio, con la escala de puntajes correspondiente, marcando su respuesta en la casilla que corresponda, según la evaluación que haya creído conveniente aplica a la organización (0, 2, 4, 6 o 8).
3. Una vez calificadas todas las preguntas, por cada Criterio, se multiplican por el factor de calificación, se suman y sus resultados se anotan en la línea "SUBTOTALES".
4. A continuación se suman los subtotales y su resultado se anota en la línea: "Σ PUNTAJE CRITERIO".
5. Para obtener el PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO por cada criterio, se divide la ("Σ PUNTAJE CRITERIO".) entre el PUNTAJE ÓPTIMO del criterio, que viene a ser el número total de preguntas de cada criterio, multiplicado por el puntaje de calificación máximo (8).
6. Sumar todos los valores obtenidos en el paso 2 (Σ PUNTAJE CRITERIO) para obtener el "PUNTAJE FINAL", que corresponde al puntaje total obtenido por el Gobierno Regional en su autoevaluación.
7. Observar el cuadro de Interpretación de Puntaje, para conocer su situación actual y tomar las acciones que correspondan.

Tabla 34*Interpretación del puntaje*

PUNTAJE	NIVEL DE GESTIÓN	INTERPRETACIÓN
0 – 184	Incipiente	No hay una aproximación sistemática evidente. Sin resultados, resultados pobres o impredecibles
185 -368	Básico	La organización tiene prácticas incipientes, su gestión tiene que ser mejorada en gran medida aún, requiere acciones en el corto y mediano plazo.
369 -552	Intermedio	La organización desarrolla actividades y/o acciones intermedias en la utilización de prácticas de gestión, su nivel es aún regular, requiere realizar ajustes para poder responder a las expectativas y necesidades de la sociedad a la que sirve. Le falta asimismo, aplicar de manera sistemática las prácticas de gestión, y <u>analizar en mayor profundidad los resultados obtenidos para poder mejorar.</u>
553 -736	Avanzado	La organización presenta prácticas de gestión que le han permitido obtener resultados visibles en el logro de objetivos y el impacto de sus servicios. La organización ha iniciado un proceso de mejora de su gestión (planificación, análisis y utilización de la información, gestión de grupos de interés, etc.) y de los procesos de producción y entrega de los bienes y/o servicios.
737 -1000	Superior	La organización presenta prácticas de gestión maduras y robustas, y va hacia una gestión de excelencia, ya que aplica permanentemente dichas prácticas y además las evalúa para mejorarlas. Los líderes de la organización tienen muy claro el rumbo, planifican responsablemente e involucran a los colaboradores y grupos de interés en el desarrollo de los planes de acción.

Nota: Tomando como base los puntajes Malcolm Baldrige

5.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

Región: Tumbes	Ciudad: Tumbes
Teléfono: 072- 524390	Fax:
Email:	Página Web: www.regiontumbes.gob.pe
Nombre: Piero Dios Valladolid	
Cargo: Gerente General	
Teléfono:	Email: johnpdv@hotmail.com

Tamaño de la Organización	Marcar
De 1 a 50 trabajadores	
De 51 a 100 trabajadores	
De 101 a 200 trabajadores	
De 201 a 500 trabajadores	
Más de 501 trabajadores	X

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A. ENTORNO ORGANIZACIONAL

No.	PREGUNTA
1	¿Cuáles son los principales servicios, productos, programas y proyectos de la organización?

Los principales servicios que presta el GRT están orientados a la Educación y Salud a través de sus Direcciones Regionales y a proyectos de infraestructura Hospitales, Carreteras, Obras de Saneamiento y proyectos de desarrollo económico y social a cargo de sus Gerencias Regionales.

2 ¿Cuál es la declaración de Misión?

Somos proveedores de servicios de calidad que promueven el desarrollo económico y satisfacen las necesidades de desarrollo humano y social de los clientes y ciudadanos de la región, a través de la integridad y responsabilidad de sus trabajadores.

3 ¿Cuál es la declaración de Visión?

Ser el primer Gobierno Regional en el Perú reconocido por la excelencia en la prestación de sus servicios, con una sólida cultura de calidad, compromiso e integridad de su gente y por su contribución a la descentralización y al desarrollo Regional y Nacional.

4 ¿Cuáles son los Valores de la Organización?

Honestidad, Honradez, Transparencia, Respeto, Justicia y Responsabilidad.

5 ¿Cuál es el perfil, las categorías y los tipos de colaboradores de la organización?

Se requiere de personal comprometido e identificados con el desarrollo regional, con altos niveles de integridad, transparencia y calidad de servicio.

El Decreto Supremo N° 043-2004-PCM de fecha 18 de junio de 2004, aprueba los Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Cuadro para Asignación de

Personal-CAP. En su artículo 1 se establece que todas las entidades del Sector Público sean del Gobierno Nacional, Regional o Local, deben seguir estos lineamientos para la elaboración y aprobación del CAP.

Actualmente el GRT cuenta con un CAP no actualizado, que data del 2004, en el cual se considera 244 cargos en total, de las cuales 58 son Directivos, 85 profesionales, 78 Técnicos y 12 auxiliares.

6 ¿Cuáles son las tecnologías, equipos e instalaciones principales?

1.- Servidor de Archivos y Aplicaciones Base: FILESERVER (SERVIDOR SIAF)

2.- Servidor de Administración: DHCP, DNS, SERVER ACTIVE DIRECTORY

3.- Servidor WEB

4.- Servidor de Administración: DHCP, DNS, SERVER ACTIVE DIRECTORY

5.- Servidor de Filtros de Contenidos (Servidor Proxy), Correo.

7 ¿Cuál es el entorno legal bajo el que la organización opera?

B. RELACIONES ORGANIZACIONALES

No.	PREGUNTA
1	¿Cuál es la estructura de la organización y su sistema de gobierno?
<p>Está conformada por el Consejo Regional, Gobernador, Vice Gobernador, Gerente General, Gerencias Regionales y Direcciones Regionales. Ver anexo organigrama.</p>	
2	¿Cuáles son los grupos de interés?

Grupos de Interés

Los Ciudadanos

Los Pobladores de la región Tumbes que requieren servicios de Salud, Educación, Infraestructura, Trabajo, Desarrollo Económico y Social, etc.

Fuentes Cooperantes

Fuentes de cooperación que participan, conjuntamente con la contraparte pública, en el financiamiento de proyectos para la superación de la pobreza, desarrollo de infraestructura y fortalecimiento institucional.

Estas fuentes cooperantes, dentro de las cuales están la Agencia Española de Cooperación Internacional AECI (Salud y Educación), KOIKA, la Unión Europea con intermediación de la ONG CARE PERU y el Fondo Binacional, proporcionan convenios, normas (mecanismos de supervisión) y fondos; recibiendo a cambio rendiciones, estado de ejecución de saldos.

Organismos Gubernamentales

Los organismos gubernamentales son las entidades rectoras, reguladoras o normativas del Sector Público relacionados con el GRT, entre las que figuran todos los Ministerios.

El Ministerio de Economía y Finanzas es gestor y proveedor de recursos financieros, rector del Sistema de Información de Administración Financiera, SIAF, al cual el GRT se encuentra interconectado, con la finalidad de facilitar la aprobación y autorización del calendario de pagos y la aprobación de los presupuestos mensuales y anuales.

La Presidencia del Consejo de Ministros, ejerce autoridad a través de la Secretaría de Descentralización, del Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, CONSUCODE, éste organismo resuelve controversias, absuelve consultas, aplica sanciones a los proveedores y constituye la tercera y última instancia en procedimientos contenciosos administrativos.

La Contraloría General de la República aprueba el Plan Anual de Auditoría y realiza acciones de control especiales en caso sean requeridos.

Organismos Receptores de Transferencias

Estos organismos están constituidos por las Municipalidades Provinciales, las Municipalidades Distritales, Organizaciones Sociales de Base – OSB, Organismos no Gubernamentales ONG’s y la ciudadanía tumbesina en general.

Entidades Privadas

Estas entidades, constituyen los principales proveedores del Gobierno Regional de Tumbes, están constituidas por:

Los proyectistas, quienes preparan los estudios preliminares y definitivos que sustentan las obras a realizar.

Los contratistas, que son los ejecutores de las obras de rehabilitación y/o mejoramiento de infraestructura, luego de suscritos los contratos y entregadas sus cartas fianzas, presentan al GRT, sus valorizaciones, ampliaciones de plazos y sus adicionales de obra, para su aprobación.

Los supervisores, representan al GRT en las obras, son los encargados de revisar, en primer lugar, las valorizaciones, ampliación de plazos, revisar los gastos adicionales incurridos en la obra, antes de su presentación al GRT. Complementariamente, concurren los proveedores de bienes y servicios, los cuales brindan los suministros necesarios para la operatividad de las oficinas administrativas del GRT.

3 ¿Cuáles son sus requerimientos principales?

Requerimientos presupuestales, personal capacitado, Proyectos de Inversión, Tecnologías de la información, servicios de Salud, Educación, Infraestructura, Trabajo, Desarrollo Económico y Social.

-
- | | |
|---|--|
| 4 | ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación desarrollados con proveedores y grupos de interés claves? |
|---|--|
-

Los mecanismos de comunicación se realizan a través de comunicación escrita a través de oficios, cartas, charlas, seminarios, congresos, asambleas etc.

DESAFÍOS DE LA ORGANIZACIÓN

A. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

-
- | | |
|-----|----------|
| No. | PREGUNTA |
|-----|----------|
-
- | | |
|---|---|
| 1 | ¿Cuál es la posición competitiva de la organización? (se refiere a la imagen institucional y/o imagen pública, expresada en rankings comparativos con organizaciones similares del estado). |
|---|---|
-

La imagen se da a través de la ejecución presupuestal que anualmente las da el Ministerio de Economía y Finanzas y que ocupa los últimos lugares en el ranking de organizaciones de estado.

- | | |
|---|---|
| 2 | ¿Cuál es la aceptación y crecimiento de la organización en los segmentos y/o servicios que atiende? |
|---|---|
-

La aceptación se muestra a través de encuestas de opinión y satisfacción al cliente.

- | | |
|---|--|
| 3 | ¿Cuáles son los conflictos o principales adversidades que enfrenta en la Región? |
|---|--|
-

La región es vulnerable todos los veranos al fenómeno del Niño, lo que origina inundaciones y cuantiosas pérdidas a la agricultura e infraestructura de Tumbes. Asimismo existe un aumento importante de la delincuencia.

- | | |
|---|--|
| 4 | ¿Cuáles son los aliados claves con los que cuenta la organización? |
|---|--|
-

Los aliados claves del GRT son el Gobierno Central y las agencias de cooperación internacional como el BID y el BIRF.

- | | |
|---|---|
| 5 | ¿Cuáles son las fuentes disponibles de datos e información comparativa del sector (sector público)? |
|---|---|
-
-

El cumplimiento de los Planes de Desarrollo Regional Concertado de todas las regiones y la ejecución presupuestal son la principal fuente de comparación entre los GoRe.

B. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

No.	PREGUNTA
1	¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la organización para poder alcanzar su Misión?

La organización enfrenta desafíos de orden político, falta de planificación, escaso presupuesto y sobre todo adolece de un modelo de calidad orientado a procesos y mejora continua para alcanzar su misión

2	¿Cuáles son los desafíos de tipo operativo y de recursos humanos claves de la organización?
	Los desafíos de tipo operativo están solamente orientados al cumplimiento de las actividades y acciones propuestas en el POI.

C. SISTEMA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO

No.	PREGUNTA
1	¿De qué manera se mantiene una orientación en la organización hacia la mejora del desempeño?

El GRT utiliza los indicadores del Plan Operativo Institucional como herramienta de dirección para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2	¿Se aplica el aprendizaje organizacional para aprender de los errores y superarlos?
---	---

Se realizan evaluaciones de personal trimestralmente de forma general solo como actividad de control.

EVALUACIÓN DE CRITERIOS DEL MODELO DE GESTION PARA RESULTADOS

1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CIUDADANO	Inexistente (0)	Eventual (2)	Evaluable (4)	Integral (6)	Mejorado (8)
1.1. ¿Están identificados los clientes y ciudadanos; sus requerimientos, expectativas y preferencias (incluidas las características de cada producto, programa y proyecto), y existen productos, programas y proyectos que los atienden?		X			
1.2. ¿Se incorpora y/o registra la información relevante y retroalimentación de los clientes y ciudadanos, actuales y pasados?	X				
1.3. ¿Se usa esta información y retroalimentación para fines del diseño de producto, programas y proyectos, imagen institucional, mejora de procesos, nuevos productos y para satisfacer mejor las necesidades de los clientes y ciudadanos?		X			
1.4. ¿Se comunica a los colaboradores, de manera oportuna, las necesidades, expectativas y/o reclamos de los clientes y ciudadanos?		X			
1.5. ¿Se aplican procedimientos para conocer la opinión de los clientes y ciudadanos?		X			
1.6. ¿Existen mecanismos de resolución de las quejas, de manera efectiva y oportuna?		X			
1.7. ¿Existen iniciativas para minimizar la insatisfacción de los clientes y ciudadanos?	X				
1.8. ¿Existen mecanismos para medir la satisfacción y lealtad de los clientes y ciudadanos?	X				
1.9. ¿Se usa la información de la satisfacción e insatisfacción de los clientes y ciudadanos; para la mejora?		X			
1.10. ¿Existe acceso a la información de la organización, y esto se produce de manera transparente y oportuna?			X		
SUBTOTALES	0	12	4		
Σ PUNTAJE CRITERIO	16				
PUNTAJE ÓPTIMO CRITERIO	80				
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO CRITERIO	0.2				

2.- LIDERAZGO	Inexiste nte (0)	Eventu al (2)	Evalua do (4)	Integra do (6)	Mejorad o (8)
2.1. ¿Existen documentos o directivas que señalan claramente quién posee el Liderazgo formal en el área?		X			
2.2. ¿Existen documentos o directivas que señalan claramente quién posee el Liderazgo formal en el Gobierno Regional?			X		
2.3. ¿Las instituciones y organizaciones de la sociedad civil reconocen el Liderazgo del Gobierno Regional o su representante?		X			
2.4. ¿Todos los estamentos del Gobierno Regional, como las Direcciones Regionales, reconocen el Liderazgo del Gobierno Regional o su representante?			X		
2.5. ¿El Liderazgo del Gobernador o Presidente Regional es comunicado formalmente a los funcionarios y colaboradores, de manera clara y oportuna?			X		
2.6. ¿El Liderazgo del Gobierno Regional es comunicado de manera formal a los representantes de las instituciones, ciudadanos y sociedad civil organizada?		X			
2.7. ¿En la Alta Dirección existe coordinación para intercambiar información y coordinar un adecuado Liderazgo de las actividades que son necesarias y precisan de mayor atención y dirección?		X			
2.8. ¿Se tiene control sobre el conocimiento que tienen los integrantes de la Alta Dirección o funcionarios que van a realizar la conducción de algún programa o proyecto importante?		X			
2.9. ¿Se han incorporado mecanismos para medir la satisfacción y lealtad de los colaboradores sobre las acciones de sus Líderes?	X				
2.10. ¿Se han incorporado mecanismos para medir la satisfacción y opinión de los representantes de instituciones, ciudadanos y	X				

líderes de la sociedad civil organizada?				
2.11. ¿Existe algún programa o curso de formación de Liderazgo para los integrantes de la Alta Dirección y funcionarios que tendrán responsabilidad de conducción?	X			
2.12 ¿Existe algún programa o curso de formación de Liderazgo para los integrantes o representantes de organizaciones de la Sociedad Civil que tendrán participación en la formulación de planes y presupuestos participativos?	X			
2.13. ¿Existen documentos y formatos, mediante los cuales los líderes se comunican con regularidad con las instituciones y personas clave para el desarrollo de sus programas o actividades bajo su responsabilidad?	X			
2.14 ¿Se ha desarrollado e implementado indicadores para medir los logros y alcances realizados por los líderes con sus equipos de trabajo?		X		
2.15 ¿Se documentan y establecen premios y reconocimientos para los representantes y líderes de las organizaciones de la sociedad civil que participan en los distintos procesos del Gobierno Regional?	X			
SUBTOTALES	0	12	12	
Σ PUNTAJE CRITERIO	24			
PUNTAJE ÓPTIMO CRITERIO	120			
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO CRITERIO	0.2			

3.- PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y GESTION DE PRESUPUESTO	Inexistente (0)	Eventual (2)	Evaluable (4)	Integral (6)	Mejorado (8)
3.1.- ¿Está identificada y documentada la manera en que la organización lleva a cabo el planeamiento estratégico?			X		
3.2. ¿Se incorpora y/o registra la información y se realiza el análisis de datos de los factores claves que permiten la elaboración y retroalimentación del Plan Estratégico?		X			
3.3- ¿Se cuenta con planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos claves?			X		

3.4.- ¿Se tiene registra la gestión de los cambios y la implementación de nuevos planes de acción?			X		
3.5.- ¿Se cuenta con proyecciones de desempeño en el horizonte de planeamiento?		X			
3.6.- ¿Se cuenta con indicadores de desempeño clave que permitan una medición del logro de los objetivos; así como la evaluación de los resultados esperados y alcanzados?			X		
3.7.- ¿Se definen los objetivos, resultados, programas, presupuesto e indicadores, con la finalidad de integrar un sistema que permita el bienestar y calidad de vida de la población objetivo?			X		
3.8.- ¿Se establecen los objetivos y resultados que permiten alcanzar los programas a los que se asignan recursos presupuestarios?			X		
3.9 ¿Los resultados esperados apoyan la mejora continua del diseño y gestión de las políticas, programas y del desempeño institucional?		X			
3.10.- ¿Se cuenta con un Programa Anual de Evaluación, en el que se define el tipo y número de evaluaciones que se llevarán a cabo?				X	
SUBTOTALES	0	6	24	6	
Σ PUNTAJE CRITERIO	36				
PUNTAJE ÓPTIMO CRITERIO	80				
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO CRITERIO	0.5				
4.- GESTION DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Inexistente (0)	Eventual (2)	Evaluable (4)	Integrado (6)	Mejorado (8)
4.1.- ¿Se cuenta con mecanismos que permitan la selección, recolección, alineamiento e integración de los datos e información para hacer seguimiento a las operaciones diarias y al desempeño global de la organización?		X			
4.2. ¿Se ha incorporado indicadores de desempeño organizacional clave?			X		

4.3.- ¿Se cuenta con un sistema de medición del desempeño respecto a las necesidades y estrategia de la organización?	X		
4.4.- ¿Existen mecanismos de evaluación del desempeño y de las capacidades organizacionales?	X		
4.5.- ¿Existen dispositivos que permitan que los hallazgos de la evaluación de desempeño, se convierten en prioridades para las mejoras continuas y en oportunidades para la innovación?	X		
4.6 ¿Se cuenta con sistemas y mecanismos que aseguren la continua disponibilidad de los datos y la información requeridos?	X		
4.7 ¿Existen planes de continuidad que garanticen que el hardware y software sean confiables, y que puedan ser usados fácilmente y se encuentren disponibles en la eventualidad de una emergencia?	X		
4.8.- ¿Se cuentan con mecanismos que permitan asegurar la disponibilidad de los datos y la información respecto a las necesidades y estrategias de la organización, así como también con los cambios tecnológicos?	X		
4.9.- ¿Se gestiona el conocimiento organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos y lograr los resultados esperados?:	X		
4.10.- ¿Existen mecanismos que permitan asegurar las principales características de los datos, información y conocimiento organizacionales?:	X		
4.11.- ¿La organización establece una política de tecnología que responda a los objetivos estratégicos y operacionales	X		
4.12.- ¿La organización aplica eficientemente la tecnología para la administración de sus operaciones?	X		
SUBTOTALES	0	18	4
Σ PUNTAJE CRITERIO	22		
PUNTAJE ÓPTIMO CRITERIO	96		
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO CRITERIO	0.2		

5.- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Inexiste (0)	Eventual (2)	Evalua do (4)	Integra do (6)	Mejora do (8)
5.1. ¿La organización y gestión del trabajo y los puestos de trabajo, permiten promover la cooperación, la iniciativa, la delegación, la innovación, la cultura organizacional, la flexibilidad?		X			
5.2. ¿La organización, la gestión del trabajo y los puestos de trabajo, están alineados a las necesidades del Gobierno Regional, para alcanzar los planes estratégicos y operativos?			X		
5.3. ¿Existe una comunicación efectiva y difusión de conocimientos, funciones y responsabilidades, en las áreas, en los equipos, y los puestos de trabajo en general?	X				
5.4. ¿Existe una efectiva retroalimentación hacia los colaboradores?		X			
5.5. ¿Las prácticas de remuneración, reconocimiento, recompensa e incentivo, refuerzan un trabajo de alto desempeño?	X				
5.6. ¿Existe una gestión efectiva del talento profesional que permite su desarrollo y crecimiento futuro dentro de la organización?			X		
5.7. ¿Se definen las competencias y habilidades requeridas de los colaboradores?			X		
5.8. ¿Se asignan metas a los colaboradores, en relación a los objetivos generales de la organización?		X			
5.9. ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores, y se usan los resultados para tomar acciones en su beneficio?		X			
5.10. ¿Se diseña y ejecuta un plan anual de capacitación para los colaboradores?			X		
5.11. ¿Se evalúa la efectividad de la educación, el entrenamiento y la capacitación, considerando el desempeño a nivel individual y organizacional?			X		

5.12. ¿Existe una adecuada educación, entrenamiento y capacitación que contribuyan al logro de los objetivos y planes de acción?		X	
SUBTOTALES	0	10	20
Σ PUNTAJE CRITERIO	30		
PUNTAJE ÓPTIMO CRITERIO	96		
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO CRITERIO	0.3		

de Procesos (96 puntos).

6.- GESTION DE PROCESOS	Inexistente (0)	Eventual (2)	Evaluable (4)	Integral (6)	Mejorado (8)
6.1. ¿Se planifican y desarrollan los procesos para realizar el servicio?		X			
6.2. ¿Los servicios y procesos se diseñan a partir de una definición de las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes?		X			
6.3. ¿La planificación de procesos tiene en cuenta su relación con otros procesos?		X			
6.4. ¿Se fija el objetivo de cada proceso?			X		
6.5. ¿Se establecen los elementos de entrada, de salida, las actividades y los controles en cada proceso?		X			
6.6. ¿Se definen los recursos que necesita cada proceso para asegurar la calidad en los resultados?		X			
6.7. ¿Se definen indicadores para monitorear y evaluar el desempeño del proceso?		X			
6.8. ¿Se dispone de una metodología para la mejora continua de los procesos?		X			
6.9. ¿La infraestructura es la adecuada para el desarrollo de las actividades de la organización?		X			
6.10. ¿Se han definido las necesidades de insumos, servicios o equipos, en términos de especificaciones técnicas?		X			
6.11. ¿Se dispone de una base de datos actualizada de proveedores seleccionados y calificados?		X			

6.12. ¿Los presupuestos son consistentes con el Plan Estratégico y con el Plan Operativo de la organización?			X		
SUBTOTALES	0	20	8		
Σ PUNTAJE CRITERIO	28				
PUNTAJE ÓPTIMO CRITERIO	96				
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO CRITERIO	0.3				
7.- RESPONSABILIDAD SOCIAL	Inexistente	Eventual	Evaluable	Integrado	Mejorado
	(0)	(2)	(4)	(6)	(8)
7.1. ¿Existe en el Gobierno Regional una cultura de Responsabilidad Social y se tiene conocimiento sobre su significación y alcances?		X			
7.2. ¿En la Visión, Misión y/o Valores de la organización, se menciona o declara sobre la Responsabilidad Social?	X				
7.3. ¿Existe alguna documentación Directa que orienta la forma de actuar frente a los distintos grupos de interés mediante una adecuada planificación y ejecución de las actividades de la organización?	X				
7.4. ¿Están identificados los distintos grupos de interés y actores sociales, así como sus expectativas y temores frente a los planes, programas y presupuestos que se ejecutarán?		X			
7.5. ¿Se tiene un inventario de las organizaciones privadas, ONGs y otras organizaciones en general, que puedan ser convocadas para una actuación conjunta en materia de Responsabilidad Social?		X			
7.6. ¿Existe información sobre el presupuesto o disposición de recursos por parte de las organizaciones empresariales para su aplicación en comunidades como parte de su Responsabilidad Social?		X			
7.7. ¿Existe o se ha desarrollado algún programa de formación y/o capacitación en materia de Responsabilidad Social dirigido a los empresarios y representantes de organizaciones en general?	X				

7.8. ¿En el Gobierno Regional existe algún área o funcionario responsable o programa para promover, coordinar y facilitar la Responsabilidad Social?	X
7.9. ¿Existe algún mecanismo en el Gobierno Regional, para medir la actuación de los empresarios mediante la ejecución de inversión social como parte de su Responsabilidad Social?	X
7.10 ¿Existe algún Programa de Voluntariado entre los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional que se aplique en el desarrollo de actividades para el apoyo a los ciudadanos socialmente más vulnerables?	X
7.11 ¿Se ha convocado a la empresa privada para desarrollar programas de responsabilidad social en la comunidad?	X
7.12 ¿En el presupuesto para el próximo año existe algún monto de recursos destinados para promover, orientar y capacitar a representantes de empresas y organizaciones en materia de Responsabilidad Social?	X
SUBTOTALES	0 8
Σ PUNTAJE CRITERIO	8
PUNTAJE ÓPTIMO CRITERIO	96
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO CRITERIO	0.08

8.- RESULTADOS	Inexiste nte (0)	Eventu al (2)	Evalua do (4)	Integrad o (6)	Mejora do (8)
8.1 ¿Se dispone de información sobre los servicios prestados, requisitos, tiempos, responsables?		X			
8.2 ¿Se conoce la percepción del cliente – ciudadano, respecto a los servicios que recibe del Gobierno Regional?		X			
8.3 ¿Se conoce la percepción de los colaboradores respecto a los servicios que presta el Gobierno Regional?		X			
8.4 ¿Se han comparado los servicios prestados en otros Gobiernos Regionales?	X				
8.5 ¿Los servicios prestados por el Gobierno Regional, se enmarcan en la normatividad				X	

vigente?		
8.6 ¿Existen indicadores que muestren las quejas, respecto a los servicios prestados?	X	
8.7 ¿El Gobierno Regional cuenta con un paquete de servicios delineados y ajustados a las necesidades de los clientes?		X
8.8 ¿Respecto de los resultados con los grupos de interés o servicios, se dispone de resultados e indicadores de satisfacción y por cada grupo de interés relevante?	X	
8.9 ¿Se conoce la percepción de los proveedores, financiadores, beneficiarios y sociedad civil, respecto al Gobierno Regional?	X	
8.10 ¿Se hace gestión, respecto a las entidades locales, relacionadas con el Gobierno Regional?	X	
8.11 ¿Se mide y evalúa las expectativas y percepción de efectividad de los proyectos desarrollados en el Gobierno Regional?	X	
8.12 ¿Existe una cultura de transparencia y rendición de cuentas con los grupos de interés?		X
8.13 ¿Se evalúa la imagen del Gobierno Regional y se compara con buenas prácticas en el mismo ámbito?	X	
8.14 ¿Se comunica y socializa con los colaboradores las buenas prácticas desarrolladas en otras Instituciones?	X	
8.15 ¿Se dispone de resultados e indicadores apropiados, que evalúen el sistema de trabajo, la motivación y la satisfacción del trabajador?		X
8.16 ¿Se miden los logros alcanzados como metas individuales y grupales?	X	
8.17 ¿Se evalúa la adecuación de las personas al puesto asignado?	X	
8.18 ¿Se actualizan los perfiles del puesto, de trabajo?	X	
8.19 ¿Se mide y evalúa el bienestar y satisfacción del trabajador?	X	
8.20 ¿Se elabora y controla un plan de rotación de puestos?	X	
8.21 ¿Existe compromiso de los trabajadores, en relación a los resultados que pretende obtener el Gobierno Regional?	X	
8.22 ¿Respecto a los resultados de los aspectos		X

financieros y de inversiones, se dispone de resultados e indicadores apropiados, que evalúen el grado en el que el planeamiento presupuestario se sustenta en los planes PEI y POA y el grado en el que las inversiones se evalúan con criterios de rendimiento económico?		
8.23 ¿El Gobierno Regional aplica buenas prácticas en contabilidad, tesorería y gestión presupuestaria?	X	
8.24 ¿Se cuenta con un sistema de control de recursos asignados a cada uno de los proyectos?	X	
8.25 ¿El Gobierno Regional, evalúa la rentabilidad social de los proyectos a implementar?	X	
8.26 ¿El Gobierno Regional, monitorea el desempeño del presupuesto en el corto, mediano y largo plazo?		X
8.27 ¿Se evalúa el costo- beneficio de implementar Tecnologías de la Información para mejorar los servicios brindados?		X
8.28 ¿Se elaboran presupuestos participativos, y rendición de cuentas con la participación activa de la comunidad?		X
8.29. ¿Se dispone de un conjunto de indicadores articulados entre sí (Cuadro de Mando Integral) y que permitan evaluar la eficacia y eficiencia organizacionales?		X
8.30 ¿El Gobierno Regional monitorea el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales?		X
8.31 ¿Cada una de las áreas del Gobierno Regional, desarrolla y monitorea sus metas a corto y largo plazo?		X
8.32 ¿Se evalúa la asignación de recursos, de acuerdo a las prioridades de la región?		X
8.33 ¿Se monitorean y reportan los resultados de los programas y proyectos implementados a los grupos de interés?	X	
8.34 ¿Existe consistencia entre los recursos asignados y las prioridades establecidas en los Planes Estratégicos?		X
8.35 ¿El Gobierno Regional, implementa buenas prácticas en eficacia y eficiencia organizacional?	X	
8.36 ¿La comunidad y los grupos de interés, reconocen el liderazgo del Presidente o		X

Gobernador Regional?				
8.37. ¿Se monitorea el avance de la estrategia y de los planes, usando el conjunto de indicadores articulados?		X		
8.38 ¿Se explotan los resultados del cuadro de indicadores para inducir a las mejoras organizacionales?	X			
8.39. ¿Respecto de los resultados con el desempeño de los productos (bienes o servicios), programas o proyectos, se dispone de resultados e indicadores apropiados, que evalúen la calidad, la oportunidad de entrega, el costo?	X			
8.40 ¿El Gobierno Regional, se perfila como una institución socialmente responsable?	X			
8.41 ¿El Gobierno Regional convoca a la empresa privada para el desarrollo conjunto de planes y programas de Responsabilidad Social?	X			
8.42 ¿Respecto de los resultados de los aspectos de liderazgo, ética y responsabilidad social, se dispone de resultados e indicadores apropiados, que evalúen el grado en el que se cumple con los planes, con la reglamentación y con la responsabilidad social?		X		
SUBTOTALES	0	46	28	6
Σ PUNTAJE CRITERIO	80			
PUNTAJE ÓPTIMO CRITERIO	336			
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO CRITERIO	0.24			

5.5.- DIRECTRICES DE IMPLANTACIÓN

El modelo a validar está orientado a satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos en la prestación de los servicios que proporcionan los Gobiernos Regionales en el Perú, este modelo con enfoque sistémico se basa en una sólida metodología de planeación y orientación a resultados, que permite una alineación estratégica y organizacional, administración por valores, desarrollo de una sólida cultura de calidad, gestión por procesos, uso intensivo de las tecnologías de la información, fortalecimiento del potencial humano destacando la importancia de la carrera del servidor público.

Las directrices de implantación del Modelo de Calidad, deben hacer énfasis en los siguientes elementos:

- Consolidar una Cultura de Planeación y Calidad en el Servicio Público.
- Mejorar en el corto plazo la calidad de los productos y servicios en el Gobierno Regional de Tumbes, con alto impacto en la ciudadanía.
- Lograr una Gestión para Resultados en el Gobierno Regional de Tumbes, Íntegra, transparente, responsable, de calidad, Comprometida con el Ciudadano.
- Compromiso de la Alta Dirección, Compromiso Institucional y compromiso de los funcionarios a rendir cuentas y resultados en forma sistemática.
- Creación de Valor en los servicios brindados al ciudadano logrando importantes ahorros y la optimización de los Recursos
- Fomentar la Innovación, Competitividad y mejora continua, en la gestión del Gobierno Regional de Tumbes.
- Garantizar la Integridad y la transparencia en la gestión.
- Instituir la cultura del Monitoreo y Evaluación de los resultados a través de indicadores de Gestión e Impacto.

El Modelo de Calidad está centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, como eje rector de los esfuerzos de calidad, mejora continua, innovación, competitividad, integridad y transparencia por parte del Gobierno Regional, con la finalidad de impactar directamente en la percepción de la calidad del servicio por parte de la ciudadanía.

5.6.- EJES RECTORES DEL MODELO:

Una de las principales características del Modelo, es su enfoque integral y su capacidad para generar y mejorar los procesos claves de la gestión pública, por lo que al seguir sus lineamientos establecidos, se impulsan las actividades requeridas para una adecuada modernización del Estado.

- a) **OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS-PRODUCTIVIDAD:** empleo de los recursos del Gobierno Regional en función de la obtención de resultados y la sinergia del sistema.
- b) **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:** Desarrollo e implantación de sistemas y redes de información e integración de base de datos, alineados a la estrategia de Gobierno Electrónico que permita la integración de servicios en beneficio de los ciudadanos.
- c) **TRANSPARENCIA:** Apertura al conocimiento y escrutinio públicos de la información relativa al uso de los recursos del Gobierno Regional, el desempeño y los criterios de decisión adoptados por los servidores públicos.
- d) **CALIDAD DE SERVICIOS:** Fomentar el uso de nuevas tecnologías de gestión y de cambios en la cultura institucional para incrementar sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad.
- e) **PARTICIPACIÓN Y CONTROL CIUDADANO:** Creación y promoción de sistemas, programas y otras modalidades de participación y control ciudadano del desempeño institucional.

El Modelo no es rígido, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares del Gobierno Regional y su entorno. Consiste en ocho criterios que a su vez se subdividen en 27 subcriterios que representan las características fundamentales de todo Sistema Organizacional. Su contenido, permite identificar los sistemas y procesos del GoRe y, su estructura facilita su administración y mejora

El Modelo es una guía para definir al GoRe como un Sistema. El énfasis de esta definición, radica en el entendimiento de su funcionamiento, para provocar el mejoramiento continuo.

Es también una herramienta para el diagnóstico y evaluación del progreso o grado de madurez, el cual permite apreciar las fortalezas y oportunidades, correlacionando tres dimensiones interdependientes:

1. **Enfoque.-** Diseño de sistemas y procesos en búsqueda de mejores formas de trabajar.
2. **Implantación.-** Aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos para crear cultura
3. **Resultados.-** Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los grupos de interés de la organización.

Finalmente, es un Sistema de Gestión que permite la evolución del Gobierno Regional para lograr niveles de desempeño de clase mundial en la Administración Pública.

5.7.- PRINCIPIOS DE CALIDAD DEL GOBIERNO REGIONAL

El **Modelo de Calidad** es una nueva filosofía de Gestión de la Administración Pública Regional orientada a satisfacer las expectativas de los **Clientes y Ciudadanos** en forma integral, a mantener y mejorar los resultados, y a desarrollar una visión futura que promueva el impulso de estrategias y planes de acción a través de procesos y sistemas. Los siguientes principios constituyen una plataforma de despliegue del **Modelo de Calidad para Resultados**:

- Alineamiento Estratégico y Organizacional
- Liderazgo visionario
- Gestión orientada a la satisfacción del cliente y ciudadano
- Calidad en el Servicio.
- Aprendizaje personal y organizacional
- Valoración de las personas y de los asociados
- Agilidad y flexibilidad

- Implementación de Planes de Comunicación Institucional
- Uso eficiente de los recursos
- Orientación hacia el futuro
- Innovación Permanente.
- Gestión basada en hechos
- Responsabilidad social
- Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor
- Perspectiva de sistema

5.8.- CARACTERISTICAS CLAVES DEL MODELO DE EXCELENCIA

5.8.1.- El Modelo está orientado a Resultados

El Modelo se enfoca en las áreas claves del desempeño organizacional que se mencionan a continuación:

Áreas de Desempeño Organizacional:

- (1) Resultados de Servicios, Programas y Proyectos
- (2) Resultados orientados hacia los Clientes y Ciudadanos
- (3) Resultados Financieros y de Inversiones
- (4) Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual
- (5) Resultados de la Eficacia Organizacional, incluidos indicadores de desempeño operativo interno clave
- (6) Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social

El uso de este conjunto de indicadores tiene como propósito garantizar que las estrategias estén balanceadas; es decir, que no se ejecuten con costos inadecuados, para grupos de interés importantes, de objetivos, o de determinadas metas de corto y largo plazo.

5.8.2.- El Modelo es no prescriptivo pero Adaptable

El Modelo está compuesto de requerimientos orientados hacia resultados. Sin embargo, no prescribe:

- Como un Gobierno Regional debería estar estructurado;
- Si el Gobierno Regional debería o no tener áreas de calidad, recursos humanos, planificación o de otras funciones; y
- Si diferentes unidades en el Gobierno Regional deberían manejarse de la misma forma.

Estos factores difieren entre Gobiernos Regionales y es probable que cambien en la medida en que las necesidades y estrategias evolucionan.

El Modelo es no prescriptivo porque:

- (1) Está orientado hacia resultados, no hacia procedimientos, herramientas o estructura organizacional. Los GoRe son alentados a desarrollar y a demostrar enfoques creativos, adaptables y flexibles para cumplir los requerimientos. Los requerimientos no prescriptivos tienen por objeto fomentar mejoras incrementales (continuas) así como no incrementales (discontinuas) mayores, así como cambios a través de la innovación.
- (2) La selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructura organizacional usualmente depende de factores tales como el tipo y tamaño del negocio, las relaciones organizacionales, la etapa de desarrollo en la que se encuentra el GoRe, y las capacidades y responsabilidades de los colaboradores.

- (3) Orientarse hacia requerimientos comunes en lugar de hacia procedimientos comunes, incentiva una mejor comprensión, comunicación, difusión, alineamiento e integración, al mismo tiempo que apoya la innovación y la diversidad de enfoques.

5.8.3.- El Modelo apoya una perspectiva de sistemas para mantener el alineamiento de Objetivos

Para lograr el alineamiento, la perspectiva de sistemas está enmarcada en la estructura integrada de Valores y Conceptos Centrales del Modelo, en el Perfil Organizacional, en los Criterios y en las vinculaciones causa efecto orientadas a resultados existentes entre los Subcriterios.

El alineamiento en el Modelo se forma alrededor de la conexión y refuerzo de los indicadores derivados de los procesos y la estrategia de la organización. Estos indicadores se relacionan directamente con el valor para los clientes y ciudadanos y con el desempeño global. El uso de indicadores canaliza diferentes actividades en direcciones consistentes con menos necesidad de procedimientos detallados, toma de decisión centralizada o de una compleja gestión de procesos. Los indicadores sirven, por un lado, como herramienta de comunicación y por otro lado, como una base para desplegar requerimientos de desempeño organizacional consistentes.

Semejante alineamiento garantiza la consistencia de propósito, a la vez que apoya la agilidad, la innovación y la toma de decisión descentralizada.

Una perspectiva de sistemas que se propone el alineamiento, especialmente cuando la estrategia y las metas cambian a través del tiempo, requiere vinculaciones dinámicas entre los Subcriterios. De esta manera se llevan a cabo, al interior del Modelo, ciclos de aprendizaje orientados hacia la acción a través de la retroalimentación entre procesos y resultados.

Los ciclos de aprendizaje tienen cuatro etapas claramente definidas:

- (1) El planeamiento, que incluye el diseño de procesos, la selección de indicadores y el despliegue de los requerimientos;
- (2) La ejecución de planes;
- (3) La evaluación de avances y la captura de nuevo conocimiento, tomando en cuenta resultados internos y externos; y,
- (4) La revisión de planes, con base en evaluación de hallazgos, aprendizaje, nuevas entradas, nuevos requerimientos y oportunidades para la innovación.

5.8.4.- El Modelo propugna el diagnóstico basado en Objetivos

El Modelo y la Guía de Puntuación forman un sistema de diagnóstico (evaluación). El Modelo es un conjunto de 27 requerimientos de desempeño. La Guía de Puntuación explica las dimensiones de evaluación: Procesos y Resultados, así como, los factores claves utilizados para evaluar cada dimensión. De esta manera, una evaluación proporciona un perfil de fortalezas y áreas de mejora relacionadas con los 27 requerimientos de desempeño, así como, el nivel de madurez de procesos y desempeño determinado por la Guía de Puntuación. La evaluación conduce a acciones para mejorar el desempeño en todas las áreas, tal como se describe en las Áreas de Desempeño Organizacional presentadas anteriormente. Este diagnóstico es una herramienta útil de gestión que va más allá que la mayoría de revisiones de desempeño y que, además, es aplicable a una amplia gama de estrategias, sistemas de administración y tipos de organización.

5.9.- ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL MODELO

Tabla 35

Evaluación inicial del gobierno regional de tumbes de acuerdo a la escala de calificación y madurez del modelo a implementar

	Criterios	Σ Puntaje Criterio	Puntaje Optimo	Porcentaje de Cumplimiento
1	Satisfacción del Cliente- Ciudadano	16	80	0.29
2	Liderazgo	24	120	0.2
3	Planeación Estratégica y Gestión del Presupuesto	36	80	0.5
4	Gestión de la Información y Análisis del Desempeño Organizacional	22	96	0.2
5	Gestión del Talento Humano	30	96	0.3
6	Gestión de Procesos	28	96	0.3
7	Responsabilidad Social	08	96	0.08
8	Resultados	80	336	0.24
	Puntaje Total	244	1000	

Notas: Elaboración Propia

El Gobierno Regional de Tumbes en el diagnóstico de la presente investigación, se ubica en un Nivel de Gestión Básico³, demostrándose que tiene prácticas incipientes, su gestión tiene que ser mejorada en el corto y mediano plazo.

En relación a la capacidad institucional para implementación de la gestión para resultados, se identifican los siguientes hallazgos posteriores a la implementación del Modelo de Gestión para Resultados.

El criterio de satisfacción de clientes, examina las maneras en que el Gobierno Regional, determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los grupos de interés, y como éstos perciben el valor proporcionado a través de la evaluación de su satisfacción. El porcentaje de clientes- ciudadanos satisfechos se ha incrementado, reflejándose un incremento de inversionistas, con tiempos de respuesta más ágiles,

³. Nivel de Madurez – Básico (Rango de puntaje de 185-368) Aproximación basada en el problema. Mínimos datos sobre los resultados de la mejora. El Gobierno Regional tiene practicas incipientes, su gestión tiene que ser mejorada, requiere acciones en el corto y mediano plazo

mejoras en la infraestructura de atención, mayor calidad y accesibilidad de información y personal capacitado para la atención.

El criterio Liderazgo examina la forma como los líderes transmiten la visión, misión, valores, código de conducta y expectativas de desempeño y lo hacen sostenible para responder rápidamente a las demandas del cliente y ciudadano en cuanto a eficiencia, integridad y transparencia. Este indicador, se incrementó en el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional, destacándose un incremento en el liderazgo directivo eficiente respaldado por mayor compromiso del equipo de colaboradores.

El criterio Planeación estratégica y Gestión del Presupuesto, examina la manera en que el Gobierno Regional desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción. También evalúa la forma en la que los objetivos estratégicos y planes de acción definidos son desplegados, modificados (si es requerido) y medidos en su progreso.

El criterio Gestión de la Información y Análisis del desempeño Organizacional seleccionan, recolecta, analiza, gestiona y mejora los activos de datos, información y conocimiento.

El Criterio Gestión del Talento Humano, evalúa la gestión del aprendizaje y la motivación, permitiendo a todos los colaboradores desarrollar y utilizar su máximo potencial en concordancia con los objetivos estratégicos, y planes de acción del Gobierno Regional.

La Gestión de Procesos examina los aspectos clave de los servicios, programas y proyectos para la creación de valor.

La Responsabilidad Social incluye la forma en que el Gobierno Regional asume un compromiso con el bienestar social de su comunidad, examina la relación ética y transparente con los grupos de interés, preservando recursos ambientales y culturales, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

El Criterio Resultados examina el desempeño y la mejora en áreas de actuación claves del Gobierno Regional como son los servicios, programas y proyectos, la satisfacción de los grupos de interés, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño orientado hacia las personas, el desempeño operativo y el desempeño del liderazgo y la responsabilidad social.

Tabla 36

Indicadores de implementación del modelo de gestión para resultados en el gobierno regional

Criterio	Indicador	Índice	Incremento	Disminución	Permanece
Satisfacción del Cliente-Ciudadano	% satisfacción	Cientes satisfechos	25	10	5
		Cientes insatisfechos		5	10
	Cantidad de Clientes	Número de Clientes x mes	15		
	Cantidad de Reclamos	Número de reclamos		2	5
	Tiempo de tramites	Número de días		10	
	Cantidad de Requisitos	Número de requisitos x tramite		10	
	Incremento de Ingresos	Cantidad de Ingresos x mes x tipo de tramite	10		50
	Percepción de la Transparencia	Mejor Servicio Peor Servicio	10		10
	Nivel de Información	Buena Información Regular Información Mala Información	15 26	3	60
Liderazgo	Porcentaje del cumplimiento del PEI	Consecución de metas x periodo	40		20
	Porcentaje de promoción de colaboradores	Cantidad de colaboradores promocionados	25		
	Porcentaje de Satisfacción de colaboradores	%Satisfacción de los colaboradores	20		5
	Clima Laboral	Mejor clima	25		
		Igual Clima	15		30
		Peor Clima	15		
	Proceso comunicativo	Información permanente Retroalimentación	15 20		10
	Eficiencia directiva	Mayor trabajo en equipo Igual Trabajo Menor Trabajo	15 .		10
Planeación estratégica y Gestión del Presupuesto	Cobertura de Servicios	Porcentaje de cumplimiento de planes y programas	15		5
	Impacto de los Programas	Cantidad de Beneficiarios	15		
	Ejecución presupuestal	Porcentaje de Ejecución del gasto	20		10
Gestión de la Información y y Análisis del	Transparencia de la Información	Percepción de la Transparencia de la Información	23	15	
	Respaldo de Información	Frecuencia de respaldo de	35		20

Desempeño Organizacional		información	5	
	Calidad de información	Nivel de información Mejor Igual Peor	40	20
	Eficiencia y Productividad	Calidad de Servicios Cumplimiento de objetivos	5 5	
	Accesibilidad a los Servicios	Cumplimiento de Objetivos	20	
Gestión del Talento Humano	Porcentaje de Personal Capacitado	Cantidad de Trabajadores capacitados x periodo		8
	Eficiencia del Personal	Porcentaje de consecución de metas	5	
	Rotación de personal	Grado de permanencia en el puesto		5
	Ausentismo laboral	Cantidad de faltas injustificadas	5	
	Grado dificultad para cubrir vacantes	Tiempo promedio vacantes no cubiertas	5	
Gestión de Procesos	Eficacia de los procesos	Porcentaje de ejecución de etas	20	
	Eficiencia de la Gestión	Porcentaje de utilización de recursos asignados	15	
Responsabilidad Social	Impacto Social	Cantidad de Beneficiarios	15	5
	Imagen de la Gestión	Percepción de la Gestión Buena percepción Regular percepción Mala percepción	15	
Resultados	Desarrollo Económico	Tasa de crecimiento de inversiones	10	
	Efectividad de los servicios	Tiempo de tramites	15	
	Efectividad del gasto	Porcentaje de Ejecución Presupuestal	5	
	Eficacia de la Gestión	Porcentaje de consecución de objetivos y metas	10	
	Rendimiento del Personal	Tiempos promedio en la consecución de objetivos	5	
	Productividad	Cantidad de productos o servicios y recursos utilizados		10
	Compromiso Social	Cantidad de beneficiarios	20	

Nota: Elaboración Propia

5.10.- RESULTADOS DEL ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES

A continuación se presentan los principales resultados en relación a la capacidad institucional del Gobierno Regional de Tumbes, que incluye el diagnóstico de la capacidad regional para la implementación de la gestión para resultados. Del mismo modo se presentan las perspectivas de mejoramiento: acciones propuestas, insumos necesarios, productos, efectos e impactos esperados.

De acuerdo a la encuesta aplicada se deduce que:

- El gobierno regional de Tumbes ha identificado su cadena de Valor que le permite alinearse con el Modelo Propuesto y cumplir con los lineamientos de política del Gobierno Central y a las nuevas Competencias de Gobiernos Regionales.
- El Presidente Regional debe estar involucrado y convencido de los beneficios que lograra su gestión con la implementación del Modelo de Gestión por Resultados
- Revisar el Plan de Desarrollo Concertado, verificando que este se encuentre alineado con el Plan Estratégico Institucional es requisito indispensable para la implementación de un modelo de Gestión por resultados, garantizando que éste tenga un norte definido y se puedan alcanzar los objetivos a través de indicadores de gestión.
- Los Gobiernos Regionales, Municipales y demás instituciones Gubernamentales actualmente trabajan bajo un enfoque orientado a la departamentalización funcional por lo que se recomienda que lo hagan orientados a los procesos.
- La implementación de un Modelo de Gestión por Resultados requiere de un cambio de cultura al interior de las instituciones por lo que se

recomienda realizar un estudio de Clima Laboral y preparar el cambio cultural antes de su implementación.

- Los Gobiernos Regionales en su mayoría se encuentran en una etapa incipiente de modernización Administrativa por lo que requieren establecer indicadores que les permitan evaluar y monitorear sus diferentes procesos de licitaciones, ejecución de obras entre otros; con miras a preparar sus organizaciones para la implementación del Modelo de Gestión por resultados.
- Es de vital importancia elevar las competencias del personal en cada Gobierno Regional a través de un plan de capacitación adecuadamente formulado y que incluya indicadores de cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Fortalecer los sistemas informáticos de cada gobierno es de suma importancia para contar con información que permita realizar un adecuado seguimiento cuando se implemente el modelo de Gestión por resultados.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

6.1.- CONCLUSIONES.

6.1.1 Sobre el Diseño del Modelo de Gestión para Resultados aplicado a los GoRe.

- a) El modelo propuesto de gestión para resultados, ha sido diseñado tomando como referencia tres aspectos: primero se ha considerado el marco de referencia de las buenas prácticas de gestión organizacional que se vienen desarrollando a nivel internacional, seguidamente se ha realizado el análisis de los criterios que debieran ser parte de este modelo desde dos frentes: el enfoque “por el lado de la demanda” y el enfoque “por el lado de la oferta”.
- b) El Modelo propuesto, enfocado a los Gobiernos Regionales, consta de 8 criterios y 27 subcriterios, ha tomado la estructura del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige y difiere del Modelo Peruano de la calidad en el criterio Responsabilidad Social. Asimismo, se realizan las adecuaciones pertinentes en el contenido (los lineamientos) de cada criterio, subcriterio y área de interés, orientando la práctica organizacional de un Gobierno Regional peruano.
- c) El modelo propuesto es susceptible de ser aplicado con éxito en los Gobiernos Regionales del país puesto que responde a las necesidades propias de su organización, su construcción ha sido validada mediante la participación de la Alta Dirección y la esfera técnica de los Gobiernos Regionales.
- d) Los GoRe en el Perú deberán identificar su cadena de Valor que les permita alinearse con el Modelo Propuesto y cumplir con los

lineamientos de política del Gobierno Central y a las nuevas Competencias de Gobiernos Regionales.

6.2.- RECOMENDACIONES.

6.2.1 En relación a la Sensibilización de los Gobiernos Regionales.

- a) Establecer los mecanismos de comunicación e interacción pertinentes entre la Alta Dirección de la PCM y la Alta Dirección de los Gobiernos Regionales, a fin de asegurar que los Gobiernos Regionales estén involucrados y convencidos de los beneficios que logrará su gestión con la implementación del Modelo de Gestión para Resultados.
- b) Involucrar en esta etapa y en las ulteriores, a los miembros y funcionarios del Gobierno Regional que conocen y han participado validando el modelo, reduciendo la resistencia al cambio.
- c) Difundir el modelo de GpR a través de una adecuada estrategia de comunicación que incluya, conferencias explicando el propósito de implantar el modelo, la estrategia de implantación, un mecanismo de financiamiento compartido, y un sistema de estímulo o premiación.

6.2.2 En relación a la Estrategia de Implantación.

Adoptar una estrategia de implantación que considere los siguientes lineamientos:

- d) Como ámbitos iniciales o pilotos de implantación, a aquéllos GoRe con mayor predisposición y capacidad para adoptar un modelo de excelencia;

- e) El número de GoRe considerados piloto para la implantación del modelo de GpR, no debería ser mayor de 4, a fin de un monitoreo cuidadoso y de lograr una mayor representatividad en cuanto a tamaños y regiones del país. De acuerdo a la experiencia lograda en la etapa del diseño del modelo, es recomendable que para la etapa de implementación se pueda iniciar a través de pilotos en máximo cuatro gobiernos regionales.
- f) Un criterio de elección de los GoRe a incluir en la implantación piloto del modelo de GpR debería ser el haber participado en los proyectos de Fortalecimiento de Sistemas Administrativos y de Gestión de los GoRe.
- g) Emplear un estándar de manejo de proyectos como el PMI, a fin de asegurar una implantación exitosa;
- h) Financiar el 50% del presupuesto de la implementación e inducir al GoRe a que asuma el 50% restante, vía recursos propios o vía obtención de otras fuentes de financiamiento.
- i) Formar un Comité de Proyecto, que dirija y monitoree la implantación y en el cual participe la PCM y los representantes de los GoRe participantes.
- j) Realizar un estudio de Clima Laboral y preparar el cambio cultural antes de iniciar la implementación.
- k) Formar un equipo de implantación en el propio GoRe, el cual será entrenado y asesorado por especialistas asignados por la PCM.
- l) Crear un mecanismo de reconocimiento y estímulo a los GoRe que logren implementar el GpR en un nivel aceptable.

6.2.3 En relación a Prácticas que deben adoptarse para una Implantación exitosa.

- m) Revisar y alinear el Plan de Desarrollo Concertado con el Plan Estratégico Institucional y con los planes sectoriales, con el objeto de disponer un norte definido, objetivos e indicadores de gestión.
- n) Adoptar en enfoque de gestión por procesos, reemplazando al enfoque actual basado en la departamentalización funcional.
- o) Establecer indicadores que permitan evaluar y monitorear sus diferentes procesos de licitaciones, ejecución de obras entre otros; con miras a preparar sus organizaciones para la implementación del Modelo de Gestión para resultados.
- p) Mejorar las competencias del personal en cada Gobierno Regional a través de un plan de capacitación adecuadamente formulado y que incluya indicadores de cumplimiento de objetivos organizacionales.
- q) Fortalecer los sistemas informáticos de cada gobierno para contar con información de calidad y oportuna que permita realizar un adecuado seguimiento cuando se implemente el modelo de Gestión para resultados.

6.2.4 En relación al mantenimiento y desarrollo del Modelo de Gestión para Resultados (GpR) en los GoRe.

- r) Crear una unidad central en la PCM u órgano independiente, que defina y, desarrolle el estándar del modelo de GpR; asimismo que brinde asesoría, capacitación y asistencia técnica a los GoRe para la implantación del modelo.

- s) Establecer el diseño organizacional para la entidad que se encargará de la gestión del modelo de GpR, que involucre a la PCM y los GoRe.
- t) Organizar conferencias anuales para compartir las experiencias exitosas, revisar y actualizar el modelo y premiar a los GoRe de desempeño exitoso.
- u) Crear un mecanismo de financiamiento de la unidad central del GpR, vía una cuota que cada GoRe debe pagar, en función a su tamaño.

6.3.- APORTES DE LA INVESTIGACIÓN:

La descentralización es un proceso político técnico, orientado a alcanzar un buen gobierno, efectivo, eficiente y al servicio de la ciudadanía. Los Gobiernos Regionales constituyen un componente esencial de este proceso, cuya finalidad es fomentar el desarrollo integral sostenible, promover la inversión pública y privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de derechos y la igualdad de oportunidades de la población, promoviendo la participación ciudadana. Desde su inicio, hasta la fecha, los Gobiernos Regionales del Perú afrontan una serie de problemas organizacionales y de gestión que dificultan el cumplimiento de esta finalidad. En este contexto la presente investigación propone implementar un Modelo de Gestión con Enfoque a Gerencia para Resultados, tomando como referencia los Modelos Internacionales de Calidad y orientado a satisfacer las expectativas y necesidades de los ciudadanos en la prestación de los servicios que proporcionan los Gobiernos Regionales en el Perú, para ello es importante considerar:

Los Gobiernos Regionales deben identificar su cadena de Valor que le permite alinearse con el Modelo Propuesto y cumplir con los lineamientos de política del Gobierno Central y a las nuevas Competencias de Gobiernos Regionales.

El Gobernador Regional deberá estar involucrado y convencido de los beneficios que logrará su gestión con la implementación del Modelo de Gestión por Resultados.

El Plan de Desarrollo Concertado, debe estar alineado con el Plan Estratégico Institucional, requisito indispensable para la implementación de un modelo de Gestión por resultados, garantizando que éste tenga un norte definido y se puedan alcanzar los objetivos a través de indicadores de gestión.

Los Gobiernos Regionales, Municipales y demás instituciones Gubernamentales actualmente trabajan bajo un enfoque orientado a la departamentalización funcional por lo que se recomienda que lo hagan orientados a los procesos.

La implementación de un Modelo de Gestión para Resultados requiere de un cambio de cultura al interior de las instituciones por lo que se recomienda realizar un estudio de Clima Laboral y preparar el cambio cultural antes de su implementación.

Los Gobiernos Regionales en su mayoría se encuentran en una etapa incipiente de modernización Administrativa por lo que requieren establecer indicadores que les permitan evaluar y monitorear sus diferentes procesos de licitaciones, ejecución de obras entre otros; con miras a preparar sus organizaciones para la implementación del Modelo de Gestión para resultados.

Es de vital importancia elevar las competencias del personal en cada Gobierno Regional a través de un plan de capacitación adecuadamente formulado y que incluya indicadores de cumplimiento de objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2000). **Gobernanza y Gestión Pública**. DF, México: Fondo de Cultura Económica.
- Albi, E., Gonzales, J. y Lopez, G. (2000). **Gestión Pública, Fundamentos Técnicas y Casos**. España: Ariel Economía.
- Besterfield, D. H. (2009). Control de Calidad Octava Edición. Atlacomulco, México: Pearson Educación de México
- Organización (SIGA). (Chile, Junio 2006). **“Sistema Escalonado de Mejora Continua”**. Autodiagnóstico de Situación de la Gestión Actual de la Empresa.
- BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. 2015-2016 **Criteria for Performance Excellence. Self-Analysis Worksheet**. 2015
- BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. 2015 - 2016 **Criteria for Performance Excellence. “Scoring System”**.
- BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. 2015-2016. **Madurity Model. Criteria for Performance Excellence**.
- Barzelay, M. (2002). **Investigación sobre las reformas a la política de la gestión pública en la región de América Latina: Marco Conceptual, Guía Metodológica y Estudios de Casos**. Diálogo Regional de Políticas. BID.
- Bonnefoy, J., Armijo, M. (2005). **“Indicadores de desempeño en el sector público”**, Serie Manuales, ILPES; ONU, CEPAL, <http://www.orfis.gob.mx/InformacionPublica/Asosis/IndicadoresDes.pdf>
- Bresser, P. L. (2001) **Reforma de la Nueva Gestión Pública: Ahora en la Agenda de América Latina**,..... Trabajo publicado en www.top.org.ar.
- Buendia García, Rafael, **El Factor Humano en los Procesos de Gestión Gubernamental**, México, 2009.
- Camison, Cesar, Cruz, Sonia, Gonzalez, Tomás. 2007. **Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Ed. Pearson Prentice Hall. P. 1428
- Cantú, H. (2006). **Desarrollo de una Cultura de Calidad**, 3ra. Ed. DF, México: McGraw-Hill.
- Carrillo Penso, Rogelio (2000) **Essays de Deming: Creador de la Cultura de Calidad y la Gerencia de Procesos**. 12pg.
- CENTRO DE DESARROLLO INDUSTRIAL. SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS, Programa Optimiso. **Instrumento para autoevaluación de la calidad**..Lima, 2003.
- CEPAL, **Planificar, presupuestar y evaluar en América Latina y el Caribe**. Documentos de ILPES disponibles para ocho países: Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Perú, Uruguay, Brasil y México, 2009

- CLAD (1998), **“Una nueva gestión pública para América Latina”**: Documento doctrinario suscrito por el Consejo Directivo del CLAD, <http://www.clad.org.ve/fulltext/0032400.pdf>
- CLAD (1999) **Una Nueva Gestión Pública para América Latina**. En Revista del CLAD Reforma y Democracia N. 13, Febrero, Caracas.
- COPANT, INLAC (2001). **Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad**. 12 pg.
- CUATRECASAS, Luis, **Gestión Integral de la Calidad**, España, 2005
- Chica Velez Sergio (2011) **Una Mirada a los nuevos enfoques de la Gestión Pública**.
- De Nieves Nieto, Carmen, Ros McDonnell Lorenzo (2006). **Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige**. Situación frente a la ISO 9000. 10pg.
- DEMING: el artífice del "milagro japonés". **Excelencia, desarrollo sostenible e innovación**. 61-64 pg. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1428325>.
- Drucker, Peter (1954), **“The Practice of Management”**, Harper & Row, Publishers, Inc. Citado por Wikipedia en “Peter Drucker”, en esta publicación se introduce el concepto Management by Objectives (MBO). Disponible en <http://www.amazon.com/Practice-Management-Peter-F-Drucker/dp/0887306136>
- Drucker, Peter (1964), **“Managing for Results”**, Harper & Row, Publishers, Inc. Citado por Wikipedia en “Strategic Management”. Disponible en <http://www.amazon.com/Managing-Results-Peter-F-Drucker/dp/0887306144>
- Duncan, W.J. **Grandes ideas en la Dirección de Empresas**, España, 1991
- Evans, J. y Lindsay, W. **Administración y Control de la Calidad**. Ed. Thompson. 7ma. Ed. México DF: 2007.
- Etkin, J. **Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones**. Prentice Hall. Chile: 2000.
- Fay Marianne, Dillinger William (1999). **Descentralización de la gestión pública**. 3pg.
- Fontalvo, T. J., Vergara, J. C. (2010). La gestión de Calidad en los Servicios ISO 9001:2008. Málaga, España: Eumed.
- FUNDACION IBEROAMERICANA PARA LA GESTION DE LA CALIDAD, **Modelo de Excelencia**. En su sitio: www.fundibeq.org
- Figueroa Huencho, Verónica (2012) Innovación en la toma de decisiones. **La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directores públicos**. Revista Chilena de Administración Pública.
- García Héctor, JAIMES, Carlos & MATOS, Oscar (1998). **Calidad Total. Total Quality Management (TQM)**. <http://members.tripod.com/~alfjr7/biografia.html>.

- Gutierrez, M. (2004). Administrar para la calidad, Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad. DF, México: LIMUSA, S.A.
- GRUPO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO DE LA COORDINADORA DE ESPAÑA, Segundo Encuentro de las ONG de Desarrollo, Transformación y Retos del Sector en una Sociedad en Cambio: **LA GESTION PARA RESULTADOS EN EL NUEVO MARCO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO**, , Madrid 4 y 5 de Junio 2009
- Grijalvo Mercedes, Prida Romero Bernardo, Martin Romo, Carmen. **La gestión por procesos y la mejora continua**: Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000 (Versión 2000). Universidad Carlos III de Madrid. 7pg. http://www.cepade.es/Ademas/fr_pdf.asp?num=28&artic=1.
- Horovitz, J. Jurgens, P., M. (1994). **La Satisfacción Total del Cliente, La Excelencia en la Calidad de los Productos**. Barcelona, España: S.A. Ediciones Folio
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. **Norma ISO 9004:2000**. Disponible en : www.iso.org
- Juran, J. M., Godfrey, A. B., (2001). Manual de Calidad Quinta Edición. España: McGraw-Hill Interamericana de España
- Kaplan R y Norton David. **“The Balanced Scorecard for Public Sector Organizations”**. Harward Business Review. Article Reprint N° B9911C, 2002
- Lindsay, W. H., Evans, J. R. (2008). Administración y Control de Calidad, Séptima Edición. DF, México: Cenage Learning
- López, Andrea (2002), **“La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual”**, http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/ngpfinal.PDF
- Madariaga, Aldo, **El Estado y la Responsabilidad Social**, Chile, 2008. Disponible en el sitio www.ciceenlinea.cl.
- Makón, Marcos (2000). **El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional**. Argentina.
- Miguel, Rubén Antonio, **Reforma Presupuestaria: Educación Superior y Ciencia y Tecnología**. Documento presentado en el Seminario de Gestión Pública, Zacatecas, México, 6-7, marzo, 2009
- Miranda Burgos, Ricardo, **Reforma presupuestaria en México**. Documento presentado en el Seminario de Gestión Pública, Zacatecas, México, 6-7, marzo, 2009
- Modelo de Calidad de Deming (2008). <http://www.master-calidad.net/2008/03/modelo-de-calidad-de-deming.html>.
- Modelo de Calidad INTRAGOB, Innovación y Calidad Gubernamental, México.
- Moncayo Jimenez, Edgar (2002). **Gestión Pública: Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización**. CEPAL. 78 pg.

- Nuñez Sarmiento Laura Isabel, Vélez Ramirez Milena C., Berdugo Correa, Carmen R. **Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia.** 14pg. http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/ingenieria_desarrollo/16/aplicacion_de_una_metodologia_de_mejora_de_procesos.pdf.
- OECD-Banco Mundial; **Gestión para el Desarrollo de Resultados:** www.mfdr.org
- OKADA Kaname (2003). **Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad.** Banco Interamericano de Desarrollo. 190pg.
- Ortún Vicente (2002). **Gestión Pública: Conceptos y Métodos.** 18pg.
- Porqueres de Sycz, Carmen (2006) **Modelo Argentino de Gestión por Resultados: Gestión por Resultados: enfoque y herramientas para su implementación en Argentina.**
- Peluffo, Beatriz y Catalán, Edith (2002). **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público.** ILPES Santiago, Chile.
- Piscoya Vera Héctor Fernando (2009), **Proyecto Fortalecimiento de los Sistemas de Administración y de Gestión de los Gobiernos Regionales.**
- **Premio Nacional a la Calidad 2008:** Criterios de Excelencia y Guía para la Elaboración del Informe de Autoevaluación, Chile, 2008
- **Programa de Programa de Innovación y Calidad,** DGEST, México, 2006.
- **Proyecto USAID Pro Descentralización- Aspectos Claves en la Gestión Pública Descentralizada.** Agosto 2010.
- Rodero Martín, Arevalo Helena and Alonso. (2006). **Modelos Internacionales de Gestión de la Calidad Total. Normas de certificación.** <http://eprints.rclis.org/archive/00007812/>.
- Rodríguez Cruz. Yoany, **“La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de Innovación Tecnológica, Propuesta Metodológica Para Su Aplicación”,** Cuba, 2004.
- Saraiva Neves, Margarida, Alas Nuno, Nogueiro Teresa. **A gestão da qualidade e o modelo common assessment framework (CAF).** Universidad de Évora. 13 pg. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234878>.
- Senlle, Andrés. **ISO 9000:2000: Calidad y Excelencia.** Ed. Gestión 2000. Barcelona. 2001.
- Servat, Alberto Alexander, **Metodología para documentar ISO-9000 versión 2000,** PEARSON, 2005.
- Subsecretaría de la Gestión Pública República Argentina (2008), **“Gestión para resultados”,** http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/paginas/sitio/gestion_por_resultados.htm#1
- SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, **Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública.** Argentina, 2006.

- SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Marco Conceptual, Argentina, 2006.
- SECRETARIA DE SALUD, SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO, Manual Institucional de Buen Gobierno (INTRAGOB), México, 2005.
- SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y PRESUPUESTOS POR RESULTADOS. La Experiencia Chilena. División de Control de Gestión. Santiago, Noviembre 2004.
- Spendolini, Michael (1994) "Benchmarking" Editorial Norma, Barcelona.
- Tamayo García Pedro, Rosado, Mayra Moreno Pino, María Cecilia Ochoa Meza, Ingrid Stefanell de León, Yussy C. Arteta Peña (2011). Universidad Libre Barranquilla. **Los enfoques mundiales de la gestión de calidad. Una mirada desde los modelos y premios de excelencia.**
- Torres Fragoso Jaime (2011). **Posibilidades, Logros y Desafíos en la Implementación de Modelos de Calidad en los Gobiernos Latinoamericanos.** Universidad del Istmo Oaxaca, México.
- Ramos Gonzales, Heriberto Werenshon (2012). **Propuesta de un modelo de gestión para mejorar la dirección municipal de la Provincia de Otuzco.**
- Villanueva, Susana (2012). **Hacia Modelos de Gestión Innovadores en la Administración Pública: El caso de la Empresa Pública de Correos de Chile.** Revista Chilena de Administración Pública.
- Salazar, G. M., García, C. J. (1995) **Calidad Total.** Lima, Perú: CINSEYT
- Organización Internacional de Normalización (ISO). Norma Internacional ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos. 12 p.
- Ruiz-Canela, L. J. (2004). La Gestión por Calidad Total en la Empresa Moderna. RA-MA.
- Pérez, J. A. (2004). Gestión por Procesos. Madrid, España: ESIC.
- Rodríguez, C. Y., (2011, Agosto 24). **La Gestión del Talento Humano como fuente de Innovación Tecnológica.** Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/gestion-talento-humano-fuente-innovacion-tecnologica/>

NORMAS LEGALES

- Decreto Supremo N. 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
- Decreto Legislativo 1017 que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado.
- Decreto Legislativo 1025: Normas de Capacitación y Rendimiento del Sector Público.
- Decreto Supremo 027-2007-PCM. Define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional
- Ley Nº 27293 – Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Ley Nº 27658- Ley Marco de la Modernización del Estado
- Ley Nº 27783 - Ley de Bases de la Descentralización
- Ley Nº 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales
- Ley Nº 28273- Ley del Sistema de Acreditación